

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE DERECHO Y CRIMINOLOGÍA



TESIS

**EL PAPEL DE CO-MEDIADOR COMO FACTOR DE EFICACIA
EN EL PROCESO DE MEDIACIÓN**

PRESENTA

CÉSAR ALBERTO GARCÍA GONZÁLEZ

**COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR
EN MÉTODOS ALTERNOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

NOVIEMBRE, 2019



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE DERECHO Y CRIMINOLOGÍA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO



TESIS

**EL PAPEL DE CO-MEDIADOR COMO FACTOR DE EFICACIA
EN EL PROCESO DE MEDIACIÓN**

PRESENTA
CÉSAR ALBERTO GARCÍA GONZÁLEZ

**COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR
EN MÉTODOS ALTERNOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

DIRECTOR DE TESIS
DR. JOSÉ GUADALUPE STEELE GARZA

SAN NICOLÁS DE LOS GARZA, NUEVO LEÓN, MÉXICO

NOVIEMBRE, 2019

Declaración de autenticidad

DECLARO QUE:

1. El presente trabajo de investigación, tema de la tesis presentada para la obtención del título de Doctor (a) es original, siendo resultado de mi trabajo personal, el cual no he copiado de otro trabajo de investigación.
2. En el caso de ideas, formulas, citas completas, ilustraciones diversas, sacadas de cualquier tesis, obra, artículo, memoria, en versión digital o impresa, se menciona de forma clara y exacta su origen o autor, en el cuerpo del texto, figuras, cuadros, tablas u otros que tenga derechos de autor.
3. Declaro en el que trabajo de investigación que pongo en consideración para evaluación no ha sido presentando anteriormente para obtener algún grado académico o título, ni ha sido publicado en otro sitio alguno.
4. Soy consciente de que el hecho de no respetar los derechos de autor y hacer plagio, es objetos de sanciones universitarios y/o legales, por lo que se asumo cualquier responsabilidad que pudiera derivarse de irregularidades en la tesis, así como de los derechos sobre la obra presentada.
5. De identificarse falsificación, plagio, fraude, o que el trabajo de investigaciones haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, responsabilizándome por todas las cargas pecuniarias o legales que se deriven de ello sometién dome a las normas establecidas y vigentes de la UANL.

AUTOR: César Alberto García González

FECHA: Noviembre 19, 2019.

FIRMA: _____

Agradecimientos

Agradezco a nuestra máxima casa de estudios, la Universidad Autónoma de Nuevo León, por permitirme formarme académica y profesionalmente hasta el presente nivel de posgrado.

A la Facultad de Derecho y Criminología de la Universidad Autónoma de Nuevo León, por formarme en las ciencias del Derecho y los MASC.

Muy especialmente a mi mentor y Director de Tesis, el Dr. José G. Steele Garza, por su amistad, interés, paciencia, e invaluable aportes durante todo el proceso de construcción de la presente tesis doctoral.

Al Dr. Francisco Javier Gorjón Gómez, por todos sus conocimientos y gran liderazgo al frente del Doctorado, así como su apoyo brindado durante toda mi formación doctoral.

A mis profesoras, las Doctoras Karla Sáenz, Reyna Vásquez, Jéssica Vera y Myrna García, por su acompañamiento y el apoyo brindado para la consolidación del presente trabajo.

De igual manera a mis profesores, los Doctores Paris Cabello, Gabriel Gorjón, Jesús España, José Segoviano y Arnulfo Sánchez, por sus conocimientos aportados y las orientaciones brindadas igualmente para el desarrollo de mi tesis doctoral.

Dedicatoria

A mi familia, por su cariño, paciencia y apoyo durante todo mi proceso de formación doctoral.

Abreviaturas y términos técnicos.

CEPSMASCJ:	Código de Ética de los Prestadores de servicios de MASC de Jalisco.
CODE:	Centros de Orientación y Denuncia.
CPEUM:	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
DMASC:	Doctorado en Métodos Alternos de Solución de Conflictos.
LA:	Ley de Amparo.
LAJAT:	Ley de Acceso a la Justicia Alternativa del Estado de Tabasco.
LEPJ:	Ley para el Ejercicio de las Profesiones del Estado de Jalisco.
LJABC:	Ley de Justicia Alternativa para el Estado de Baja California.
LJACHI:	Ley de Justicia Alternativa del Estado de Chiapas.
LJAD:	Ley de Justicia Alternativa del Estado de Durango.
LJAECH:	Ley de Justicia Alternativa del Estado de Colima.
LJAECH:	Ley de Justicia Alternativa de Chihuahua.
LJAG:	Ley de Justicia Alternativa del Estado de Guanajuato.
LJAH:	Ley de Justicia Alternativa del Estado de Hidalgo.
LJAJ:	Ley de Justicia Alternativa del Estado de Jalisco.
LJAN:	Ley de Justicia Alternativa del Estado de Nayarit.
LJAPMOR:	Ley de Justicia Alternativa en Materia Penal para el Estado de Morelos.
LJAQR:	Ley de Justicia Alternativa para el Estado de Quintana Roo.
LJARMO:	Ley de Justicia Alternativa y Restaurativa del Estado de Michoacán de Ocampo.
LJATSJCDMX:	Ley de Justicia Alternativa del Tribunal Superior de Justicia de la Ciudad de México.
LJAZ:	Ley de Justicia Alternativa para el Estado de Zacatecas.
LMASCBSCS:	Ley de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias de Baja California Sur.
LMASCC:	Ley de Medios Alternos de Solución de Controversias de Coahuila de Zaragoza.

LMASCNL: Ley de Mecanismos Alternos del Estado de Nuevo León.

LMASCSN: Ley de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias de Sonora.

LMASCTLAX: Ley de Mecanismos Alternativos para la Solución de Controversias para el Estado de Tlaxcala.

LMASCV: Ley de Medios Alternativos de Solución de Conflictos de Veracruz.

LMASCY: Ley de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias de Yucatán.

LMCC: Ley de Mediación y Conciliación del Estado de Campeche.

LMCC: Ley de Mediación y Conciliación de Campeche.

LMCEA: Ley de Mediación y Conciliación del Estado de Aguascalientes.

LMCPSEDOMEX: Ley de Mediación, Conciliación y promoción de la Paz Social del Estado de México.

LMCSLP: Ley de Mediación y Conciliación para el Estado de San Luis Potosí.

LMO: Ley de Mediación del Estado de Oaxaca.

LMTAM: Ley de Mediación para el Estado de Tamaulipas.

LNMASCP: Ley Nacional de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias en Materia Penal.

LPG: Ley de Profesiones de Guanajuato.

LPNL: Ley de Profesiones del Estado de Nuevo León.

LPQ: Ley de Profesiones de Querétaro.

LREPCDMX: Ley Reglamentaria del Ejercicio Profesional en la Ciudad de México.

MASC: Métodos Alternos de Solución de Conflictos.

MAXQDA: Software for Qualitative and Mixed Methods Research.

RCJAPJCAM: Reglamento del Centro de Justicia Alternativa del Poder Judicial de Campeche.

RCJAPJMO: Reglamento del Centro de Justicia Alternativa del Poder Judicial de Michoacán de Ocampo.

RCMASCFs: Reglamento del Centro de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias en materia familiar del Poder Judicial de Sinaloa.

RCMPJA:	Reglamento del Centro de Mediación del Poder Judicial del Estado de Aguascalientes.
RCMPJQA:	Reglamento del Centro de Mediación del Poder Judicial de Querétaro Arteaga.
RICJACDMX:	Reglamento Interno del Centro de Justicia Alternativa de la CDMX.
RICMP:	Reglamento Estatal del Centro Estatal de Mediación de Puebla.
RIIJAJ:	Reglamento Interior del Instituto de Justicia Alternativa de Jalisco.
RJATSJBC:	Ley de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias de Baja California Sur.
RJAPMOR:	Reglamento de la Ley de Justicia Alternativa en Materia Penal para el Estado de Morelos.
RLEMASCV:	Reglamento de la Ley de Medios Alternativos de Solución de Conflictos de Veracruz.
RLJACHI:	Reglamento de la Ley de Justicia Alternativa del Estado de Chiapas.
RLJAD:	Reglamento de la Ley de Justicia Alternativa de Durango.
RLMASCBCS:	Reglamento del la Ley de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias del Estado de Baja California Sur.
RLMASCY:	Reglamento de la Ley de Medios Alternativos de Solución de Conflictos de Yucatán.
RLMCPSEDOMEX:	Reglamento de la Ley de Mediación, Conciliación y promoción de la Paz Social del Estado de México.
SSP:	Statistical Package for the Social Sciences.
SCJN:	Suprema Corte de Justicia de la Nación de México.
VD:	Variable dependiente.
VI:	Variable independiente.

Tabla de contenido

Declaración de autenticidad.	¡Error! Marcador no definido.
Agradecimientos	3
Dedicatoria	4
Abreviaturas y términos técnicos.	5
Introducción	17
Capítulo I. Metodología.	20
1.1 Antecedentes de la problemática.	21
1.2 Problema de estudio.	23
1.2.1 Pregunta de investigación.	24
1.3 Objetivos.	24
1.3.1 Objetivo general.	24
1.3.2 Objetivos específicos.	24
1.4 Hipótesis	25
1.5 Justificación.	25
1.6 Marco conceptual de las variables.	26
1.7 Diseño de la Investigación.	29
1.8 Matriz de congruencia	31
Capítulo II. El co-mediador y sus modalidades	33
2.1. La conformación del concepto co-mediación	33
2.2. Características fundamentales de la co-mediación.	36
2.3. El Trabajo en Equipo	37
2.4. Disciplinas científicas Implícitas en la co-mediación.	43
2.5. Principios que sustentan los MASC, en aplicación a la co-mediación.	45
Capítulo III. La Multidisciplinariedad e Interdisciplinariedad en los MASC	50
3.1 El factor Disciplinariedad.	51
3.2 La multidisciplinariedad y la interdisciplinariedad.	53
3.3 La multidisciplinariedad y la interdisciplinariedad en la mediación.	56
3.4 La regulación de las profesiones que convergen en la mediación.	60

3.5 Los Abogados en la Mediación.....	62
3.6 El Psicólogo en la Mediación.....	68
3.7 El Criminólogo en la Mediación.	71
3.8 El Trabajador Social en la Mediación.....	74
3.9 El Licenciado en Mediación o MASC.....	75
Capítulo IV. La eficacia del Trabajo en Equipo en relación con la co-mediación.....	80
4.1 Trabajo en equipo.....	80
4.2 El Trabajo en Equipo enfocado en la co-mediación.....	81
4.3 La conformación de Equipos de Trabajo eficaces.....	86
4.4 El Trabajo en Equipo como activo intangible en la mediación.....	96
Capítulo V. Ámbito normativo de la Co-mediación en México.....	102
5.1 La Co-mediación en el contexto de la legislación federal de México.....	103
5.2 La Co-mediación en la justicia alternativa del ámbito estatal y reglamentario de los Estados Unidos Mexicanos.....	105
5.2.1 Aguascalientes.....	105
5.2.2 Baja California.....	107
5.2.3 Baja California Sur.....	107
5.2.4 Campeche.....	108
5.2.5 Coahuila de Zaragoza.....	109
5.2.6 Colima.....	110
5.2.7 Chiapas.....	111
5.2.8 Chihuahua.....	112
5.2.9 Ciudad de México.....	113
5.2.10 Durango.....	114
5.2.11 Guanajuato.....	116
5.2.12 Guerrero.....	116
5.2.13 Hidalgo.....	117
5.2.14 Jalisco.....	118
5.2.16 Michoacán de Ocampo.....	120
5.2.17 Morelos.....	121
5.2.18 Nayarit.....	122

5.2.19 Nuevo León.....	123
5.2.20 Oaxaca.	124
5.2.21 Puebla.....	125
5.2.22 Querétaro.	126
5.2.23 Quintana Roo.....	126
5.2.24 San Luís Potosí.	127
5.2.25 Sinaloa.	127
5.2.26 Sonora.....	128
5.2.28 Tamaulipas.....	128
5.2.29 Tlaxcala.	129
5.2.30 Veracruz.....	130
5.2.31 Yucatán.	131
5.2.32 Zacatecas.	132
Capítulo VI. Comprobación Cualitativa.....	133
6.1 Instrumento.....	134
6.2 Muestra y tipo de Muestreo.....	135
6.3 Operacionalización de las variables- instrumento cualitativo.....	136
6.4 Estudios Pilotos.....	138
6.5 Aplicación de instrumentos.	139
6.6 Proceso de categorización y codificación.....	141
6.7 Análisis de Resultados Cualitativos.	143
6.7.1 Entrevistas.	143
6.7.1.2 Distribución y frecuencia de las categorías de análisis.	145
Capítulo VII. Comprobación Cuantitativa.	156
7.1 Muestra y tipo de Muestreo.....	157
7.2 Descripción de las características de la aplicación del instrumento.	158
7.3 Diseño del instrumento.	158
7.4 Operacionalización de las variables- instrumento cuantitativo.	159
7.5 Estudios pilotos.....	160
7.5.1 Muestreo del pilotaje.	160
7.5.2 Análisis descriptivo del pilotaje.	160

7.5.3 Análisis estadístico del pilotaje.....	161
7.5.4 Análisis del estudio piloto.....	162
7.7.1 Distribuciones de frecuencias.....	164
7.7.2 Distribución T de Student.....	188
7.7.3 Análisis de la media aritmética.....	191
Discusión de resultados de la investigación.....	195
Conclusiones	202
Propuestas	205
Anexos	207
Bibliografía.....	212

Índice de Tablas

Tabla 1. Matriz de congruencia de la investigación.	31
Tabla 2. Distribución categoría mayor eficacia de la VD.	145
Tabla 3. Distribución categoría sesiones de mediación de la VD.	147
Tabla 4. Distribución categoría cumplimiento de las partes VD.	148
Tabla 5. Distribución categoría alcanzar acuerdos de la VI.	149
Tabla 6. Distribución categoría Ámbito colaborativo de la VI.	150
Tabla 7. Distribución categoría ámbito legal especializado de la VI.	151
Tabla 8. Distribución de categoría ámbito asistente jurídico de la VI.	153
Tabla 9. Distribución categoría incremento participativo de la VI.	154
Tabla 10. Estadísticas de Fiabilidad Sección I.	161
Tabla 11. Estadísticas de Fiabilidad Sección II.	161
Tabla 12. Estadísticas de Fiabilidad Sección III.	162
Tabla 13. Edad de los sujetos de la investigación.	164
Tabla 14. Frecuencias del ítem ¿Cuántas veces ha participado como mediador?	166
Tabla 15. Frecuencias del ítem ¿He participado como mediador de conflictos en el ámbito familiar?	167
Tabla 16. Frecuencias del ítem. ¿He participado como Co-mediador en el ámbito penal?	167
Tabla 17. Frecuencias del Ítem ¿Qué nivel de importancia considerás que tiene la colaboración en el ámbito de la mediación?	168
Tabla 18. Frecuencias del Ítem ¿Qué nivel de importancia considera que tienen las decisiones en consenso en el ámbito de la mediación?	170
Tabla 19. Frecuencias del Ítem ¿Qué nivel de importancia considerás que tiene el compromiso profesional en el ámbito de la mediación?	171
Tabla 20. Frecuencias del Ítem ¿Qué importancia considerás que tiene la común mediación en el ámbito de la mediación?	172
Tabla 21. Frecuencias del ítem ¿Qué nivel de importancia considerás que tiene la especialización en el ámbito de la mediación?	173

Tabla 22. Frecuencias del ítem ¿Qué nivel de importancia considerás que tiene la satisfacción profesional en el ámbito de la mediación?	173
Tabla 23. Frecuencias del ítem ¿Qué nivel de importancia considerás que tiene la interdisciplinariedad en el ámbito de la mediación?	175
Tabla 24. Frecuencias del ítem. ¿Qué nivel de importancia considerás que tiene el liderazgo compartido en el ámbito de la mediación?	176
Tabla 25. Frecuencias del ítem ¿Debido a la especialización o complejidad de algún tema de conflicto mediado consideraría necesario recurrir a la co-mediación?	177
Tabla 26. Frecuencias del ítem ¿Ha tenido la asistencia o colaboración de un colega en la preparación o desarrollo de una mediación?	178
Tabla 27. Frecuencias del ítem. ¿Ha proporcionado asistencia o asesoría a un colega en la preparación o desarrollo de una mediación?	179
Tabla 28. Frecuencias del ítem ¿El trabajo en equipo en la mediación puede generar mayor satisfacción profesional a los operadores de los MASC?	180
Tabla 29. Frecuencias del ítem ¿La participación de un co-mediador jurídico —en la revisión del acuerdo—, es importante para la eficacia en lograr acuerdos que sean cumplidos por las partes?	181
Tabla 30. Frecuencias del ítem ¿Apoyarse como mediador en un especialista en temas que lo ameriten es importante para la eficacia de la mediación?	182
Tabla 31. Frecuencias del ítem. ¿Es importante incentivar la mayor participación de co-mediadores como colaboradores en la mediación?	183
Tabla 32. Frecuencias del ítem ¿Un Co-mediador al colaborar en la preparación de las sesiones influye en la eficacia de la mediación?	184
Tabla 33. Frecuencias del ítem ¿Es importante incentivar la co-mediación interdisciplinaria, en la mediación para alcanzar acuerdos integrales de solución de conflictos?	185
Tabla 34. Frecuencias del ítem ¿La resolución integral de un conflicto a través de una co-mediación interdisciplinaria, favorece el cumplimiento efectivo del conflicto?	186
Tabla 35. Frecuencias del ítem ¿La confianza mutua entre los integrantes de un equipo de mediación es importante para la eficacia de la mediación?	187

Tabla 36. Frecuencias del ítem ¿El consenso en la estrategia para llevar a cabo un proceso de mediación entre co-mediadores, es importante para la eficacia de la mediación?	188
Tabla 37. Prueba T Student- Sección I- Cuestionario	189
Tabla 38. Prueba T Student- Sección II- Cuestionario	189
Tabla 39. Prueba T Student- Sección III- Cuestionario	190
Tabla 40. Prueba T Student- Sección IV- Cuestionario	190
Tabla 41. Análisis estadístico de la media aritmética- ítems sección I- Cuestionario	191
Tabla 42. Análisis estadístico de la media aritmética- ítems sección II- Cuestionario.....	192
Tabla 43. Análisis estadístico de la media aritmética- ítems sección III- Cuestionario.....	193
Tabla 44. Análisis estadístico de la media aritmética-Ítems sección IV- Cuestionario.	193

Índice de Gráficas

Gráfica 1. Sistematización de las entrevistas realizadas.	144
Gráfica 2. Frecuencias de las categorías de análisis para cada variable.	144
Gráfica 3. Distribución de las subcategorías de mayor eficacia de la VD.....	146
Gráfica 4. Distribución de las subcategorías de sesiones de mediación de la VD.....	147
Gráfica 5. Distribución de las subcategorías de cumplimiento de las partes de la VD.	148
Gráfica 6. Distribución de las subcategorías de alcanzar acuerdos de la VI.	150
Gráfica 7. Distribución de las subcategorías de ámbito colaborativo de la VI.....	151
Gráfica 8. Distribución de las subcategorías de Ámbito legal especializado de la VI.....	152
Gráfica 9. Distribución de las subcategorías de ámbito de asistente jurídico de la VI.	153
Gráfica 10. Distribución de las subcategorías de incremento Participativo de la VI.	155
Gráfica 11. Edad de los sujetos de la investigación.....	164
Gráfica 12. Carrera de los sujetos de la investigación.....	165
Gráfica 13. Frecuencias del ítem ¿He participado como mediador de conflictos?.....	165
Gráfica 14. Frecuencias del ítem ¿He participado como mediador de conflictos en el ámbito familiar?	166

Gráfica 15. Frecuencias del ítem ¿He participado como Co-mediador en el ámbito penal?	167
Gráfica 16. Frecuencias del ítem ¿Qué nivel de importancia considerás que tiene la colaboración en el ámbito de la mediación?	168
Gráfica 17. Frecuencias del Ítem ¿Qué nivel de importancia considerás que tienen las decisiones en consenso en el ámbito de la mediación?	169
Gráfica 18. Frecuencias del Ítem ¿Qué nivel de importancia considerás que tiene el compromiso profesional en el ámbito de la mediación?	170
Gráfica 19. Frecuencias del Ítem ¿Qué nivel de importancia considerás que tiene la comunicación en el ámbito de la mediación?	171
Gráfica 20. Frecuencias del Ítem ¿Qué nivel de importancia considerás que tiene la especialización en el ámbito de la mediación?	172
Gráfica 21. Frecuencias del ítem ¿Qué nivel de importancia considerás que tiene la satisfacción profesional en el ámbito de la mediación?	173
Gráfica 22. Frecuencias del ítem ¿Qué nivel de importancia considerás que tiene la interdisciplinariedad en el ámbito de la mediación?	174
Gráfica 23. Frecuencias del Ítem ¿Qué nivel de importancia considerás que tiene el liderazgo compartido en el ámbito de la mediación?	175
Gráfica 24. Debido a la especialización o complejidad de algún tema de conflicto mediado consideraría necesario recurrir a la co-mediación.	176
Gráfica 25. Frecuencias del ítem ¿Ha tenido asistencia o colaboración de un colega en la preparación o desarrollo de una mediación?	177
Gráfica 26. Frecuencias del ítem ¿Ha proporcionado asistencia o asesoría a un colega en la preparación o desarrollo de una mediación?	178
Gráfica 27. Frecuencias del ítem ¿El trabajo en equipo en la mediación puede generar mayor satisfacción profesional a los operadores de los MASC?	179
Gráfica 28. Frecuencias del ítem ¿La participación de un co-mediador jurídico —en la revisión del acuerdo—, es importante para la eficacia en lograr acuerdos que sean cumplidos por las partes?	180

Gráfica 29. Frecuencias del ítem ¿Apoyarse como mediador en un especialista en temas que lo ameriten es importante para la eficacia de la mediación?	181
Gráfica 30. Frecuencias del ítem ¿Es importante incentivar la mayor participación de co-mediadores como colaboradores en la mediación?	182
Gráfica 31. Frecuencias del ítem ¿Un co-mediador al colaborar en la preparación de las sesiones influye en la eficacia de la mediación?	183
Gráfica 32. Frecuencias del ítem ¿Es importante incentivar la co-mediación interdisciplinaria, en la mediación para alcanzar acuerdos integrales de solución a conflictos?.....	184
Gráfica 33. Frecuencias del ítem ¿La resolución integral de un conflicto a través de una co-mediación interdisciplinaria, favorece el cumplimiento efectivo de los acuerdos?	185
Gráfica 34. Frecuencias del ítem ¿La confianza mutua entre los integrantes de un equipo de mediación es importante para la eficacia de la mediación?	186
Gráfica 35. Frecuencias del ítem ¿El consenso en la estrategia para llevar a cabo un proceso de mediación entre co-mediadores, es importante para la eficacia de la mediación?	187

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Esquema categorización de la Variable Dependiente.	141
Ilustración 2. Esquema categorización de la Variable Independiente.	142

Índice de Anexos

Anexo 1. Guion de la entrevista a Expertos.	207
Anexo 2.Operacionalización de las Variables- Instrumento cualitativo.....	208
Anexo 3. Instrumento Cuantitativo- Cuestionario.	209
Anexo 4. Operacionalización de las variables – instrumento cuantitativo.	211

Introducción

La Co-mediación es una herramienta útil para potenciar los alcances de la mediación, al integrar las habilidades y conocimientos de profesionales con formación diversa, lo que redunde en la optimización del proceso de mediación.

Por lo que hablar de Co-mediación es hablar de trabajo en equipo, con todas las implicaciones que ello conlleva, ya sea un objetivo común, comunicación, coordinación y confianza, principalmente, que son elementos que amalgamados hacen funcional a un grupo de personas integradas y abocadas respecto a una labor compartida, es decir, la solución de conflictos.

La presente tesis doctoral pretende demostrar que la mediación será más eficaz en alcanzar acuerdos que sean cumplidos por las partes, conforme se incremente la participación del denominado co-mediador en los ámbitos: colaborativo, con un mediador titular; legal especializado, asistiendo en las diversas ramas del derecho a un abogado mediador; y de asistencia jurídica, coadyuvando con mediadores en diversas disciplinas.

Por lo anterior se ha trazado como objetivo, demostrar la importancia del rol del co-mediador en la operatividad de la mediación, en su desempeño en sesiones conjuntas y privadas, así como las implicaciones y alcances de su función.

Para el desarrollo de la investigación, esta se estructuró en siete capítulos básicos, a través de los cuales se procura cumplir los objetivos planteados.

En el capítulo I, se aborda la estructura de la investigación, que va desde los antecedentes del problema, hasta su planteamiento. En el apartado de justificación, se exponen las motivaciones desde un sustento teórico. Asimismo, se formula un objetivo general en base a la pregunta planteada en la investigación, Este, a su vez, viene acompañado de

objetivos específicos encaminados a desarrollar el primero. Posteriormente, se hace una revisión de los conceptos fundamentales que dan sustento teórico a la investigación. Finalmente, se relaciona el diseño metodológico que hace referencia a las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

En el capítulo II, se hace la fundamentación conceptual de la co-mediación en el contexto actual de los Métodos Alternos de Solución de Conflictos, definiendo este término a la luz de investigaciones relacionadas, en donde se describen las características fundamentales, profundizando en el trabajo en equipo, las disciplinas científicas implícitas y los principios que sustentan los mencionados mecanismos para la aplicación de la co-mediación.

En el capítulo III, se profundiza en la multi e interdisciplinariedad en los métodos alternos de solución de conflictos. Seguidamente se hace una descripción de las disciplinas comunes en la mediación, destacando la normatividad de las profesiones, impacto y características compartidas en la mediación.

En el capítulo IV, se sustenta la temática de la eficacia de los equipos de trabajo con enfoque en la co-mediación, explorando las teorías de eficacia, el trabajo en equipo desde un contexto colaborativo, y se analizan los intangibles de dicha herramienta de la mediación.

Por otra parte, en el capítulo V se profundiza en el ámbito normativo de la co-mediación en México, haciendo una descripción desde la legislación federal, el ámbito estatal, así como reglamentario.

Posteriormente, el capítulo VI se refiere a la comprobación cualitativa, en donde se hace una descripción del instrumento utilizado, que obedece a la entrevista semi estructurada a expertos, se detalla la muestra, tipo de muestreo, la operacionalización de las variables,

se relacionan los estudios piloto, se puntualiza en la aplicación del instrumento, sistematización de los resultados en el software MAXQDA y el análisis estadístico.

En el capítulo VII, se plantea todo el proceso de comprobación cuantitativa; se inicia con la descripción de la muestra, las características de la aplicación del instrumento cuestionario, y se relaciona el análisis estadístico de los resultados a partir de la sistematización con el software SPSS.

Posteriormente, se consolidan los datos más significativos, obtenidos mediante la aplicación de los distintos métodos cualitativos y cuantitativos durante la investigación. Seguidamente se relacionan las conclusiones donde se puntualiza los resultados más significativos del proceso investigativo, se relacionan las posibles propuestas que surgen a partir de los hallazgos y se culmina con los anexos que evidencian el desarrollo del proceso metodológico, además de las referencias bibliográficas.

Capítulo I. Metodología.

En este capítulo, se relacionan los principales elementos metodológicos que se utilizaron para el desarrollo de la presente investigación.

Se inicia con los antecedentes de la problemática, haciendo una exploración desde los referentes más significativos hasta puntualizar la formulación de la pregunta de investigación.

Seguidamente se identifican los argumentos que justifican la investigación, acentuando en la pertinencia, aportes y alcances. De igual manera, se relacionan los objetivos, trazados para la investigación, uno (1) general y cinco (5) específicos, ejes orientadores para el desarrollo de la misma.

En el capítulo, también se presenta la hipótesis, que obedece al supuesto que se plantea sobre los resultados de la investigación. De la misma manera, se describen los principales conceptos de las variables a la luz de diferentes autores.

El diseño de investigación es otro apartado clave, que hace parte de este capítulo y que obedece al conjunto de herramientas y procedimientos utilizados para recolectar y analizar las variables especificadas en el problema de investigación.

Se culmina el capítulo con la matriz de congruencia, donde se puntualiza y precisa en términos generales los elementos básicos de la tesis doctoral, la cual presenta un esquema general que sintetiza todos los lineamientos y bases desarrolladas en la presente investigación.

1.1 Antecedentes de la problemática.

Para trazar los antecedentes del presente tema de investigación, cabe partir desde las siguientes perspectivas fáctica y normativa:

A raíz de la práctica de la mediación, presente en el último tercio del siglo pasado, una vez que ésta fue cobrando científicidad, se percibe el ejercicio conjunto del co-mediador trabajando con el mediador designado, a manera de equipo. Lo que resulta en forma paralela a la mencionada práctica de la mediación, ya se trate de un contexto colaborativo general o de cooperación entre diversas disciplinas, lo que se observa como lo menciona (Aloisio, 1997, pág. 26), desde su aparición como práctica científica asociada al manejo de conflictos en “los años setenta en los Estados Unidos, dentro del movimiento denominado *alternative dispute resolution (ADR)*” (Fernández Riquelme, 2010) citando a (García-Longoria, 2004).

“La psicología, el derecho, el trabajo social, la sociología han sido ciencias que han aportado conocimientos científicos para su conformación. Desde los estudios del conflicto, los estudios de guerra, los estudios de paz y los estudios sociales que abordan diferentes aspectos que convergen en la mediación” (Martínez-Guzmán, 2000). Por lo que resultaría lógico al menos, que, si la mediación cobró importancia en el ámbito social durante el siglo pasado, en especial en campos como el de la familia, en algún momento estuviesen implicados en ello en forma simultánea, al menos dos profesionales de diversos espacios del conocimiento.

Situación la anteriormente citada, en la cual ya sea unos u otros profesionistas, habrían jugado el rol de co-mediadores, tanto por las implicaciones emocionales, legales o sociales, por citar algunas, las cuales habitualmente resultarían necesarias una respecto de la otra para alcanzar resultados más efectivos, al tratarse de temas concernientes a las relaciones humanas y familiares.

“El viejo adagio que dice que dos cabezas piensan mejor que una, resulta especialmente aplicable a la mediación. Un trabajo en equipo puede ofrecer grandes ventajas respecto del que desempeña un mediador individualmente” (Parkinson, 2005, pág. 61).

Otro trazo referido de los orígenes de la co-mediación, resulta de la inclusión del operador denominado co-mediador, como figura jurídica propiamente dicha en la normatividad especial de los MASC, como es el caso de la (LMASCNL, 2017) donde como antecedente reciente, aparece descrita en las fracciones VII y VIII de su artículo 2º.

Y aunque en la norma citada ya se contempla la co-mediación, se limita a establecerla de forma genérica como “el proceso de mediación en el que dos o más facilitadores participan simultáneamente en el mismo, a efecto de intercambiar e integrar habilidades, previa la diferenciación del rol de cada uno de ellos” (LMASCNL, 2017).

Ello se limita igualmente, al establecimiento del rol que asumirá dicho operador, en razón de la mayor o menor experiencia de uno u otro, de la complejidad del caso a tratar o del origen profesional de los facilitadores.

Por lo que en el caso del co-mediador, se determina como aquel “facilitador certificado por el Instituto para asistir al facilitador asignado, en cualquier etapa del procedimiento de mediación o conciliación, con sus experiencias, conocimientos y habilidades, teniendo como finalidad la optimización de la prestación del servicio solicitado” (LMASCNL, 2017).

Por tanto, de todo lo anterior se puede decir respecto a la co-mediación, que, aunque nace prácticamente de forma simultánea con la propia mediación, operando funcionalmente de facto como práctica —ya sea esporádica— de la misma, tal figura jurídica resulta ser muy reciente en el terreno normativo, lo que provoca el interés de profundizar en las características reales, así como el potencial de la misma.

1.2 Problema de estudio.

En el marco jurídico de los mecanismos alternativos vigente de México, se encuentra incipientemente regulada la función adoptada por los operadores denominados co-mediadores, al desarrollar su labor en el proceso de mediación.

Ello por tanto representaría un déficit respecto a una definición que plantee y establezca las características, elementos y funciones de los profesionales de la mediación aludidos; tal como se desprende, por ejemplo, de la fracción VII del artículo 2º de la (LMASCNL, 2017)), así como del artículo 37 bis de la (LJATSJCDMX, 2015), que tampoco determina las ya mencionadas modalidades de dichos operadores.

Por ello el problema a investigar consiste, en que mientras no hayan sido establecidas y estudiadas a profundidad las características fundamentales de los operadores de la mediación, denominados co-mediadores, no estarán plenamente determinadas las implicaciones particulares de sus roles respectivos y el impacto de su desempeño en dicha ciencia.

En ese sentido y para abordar dicha problemática, cabría precisamente abordar y analizar la figura jurídica del co-mediador, ya sea en su perfil colaborativo con el mediador designado, o en su carácter de profesional especializado en determinadas disciplinas científicas.

Siendo que una causa fundamental del problema resulta del hecho que la normatividad de los mecanismos alternativos en México es relativamente reciente y aún en vías de adecuarse a los requerimientos que van surgiendo con el tiempo respecto a la ciencia de la mediación. Por lo que en ese sentido cabe profundizar en la figura jurídica del co-mediador, hasta dejar bien determinados los roles específicos que ello implica.

“Ello teniendo en cuenta que el co-mediador enriquece el proceso de la mediación, al intervenir de forma sólida y complementaria dada su interdisciplinariedad” (Diez & Tapia, 1999).

Lo anterior destaca la importancia de contar con un co-mediador durante las sesiones de mediación, pues su ausencia, traería como consecuencia que, en determinadas situaciones abordadas durante la mediación, no se alcanzara la eficacia que sí permitiría el contar con dicho operador que colaborase con el mediador designado, participando igualmente en un contexto más especializado en un tema que así lo amerite.

Por ello es propósito de esta Tesis, inquirir los roles que los diversos profesionales implícitos en la mediación asumen en la práctica cotidiana de la mediación, así como los caracteres y desenvolvimiento específicos que ello implica.

De ahí que el aporte principal de la presente investigación sea contribuir a la ciencia de los MASC, al abonar a la determinación del papel que desempeñan los operadores ya mencionados, en el campo de acción profesional de la actualidad; comprendiendo el contexto multidisciplinar como el interdisciplinar.

1.2.1 Pregunta de investigación.

¿Cuáles son las modalidades del co-mediador para lograr mayor eficacia en alcanzar acuerdos en el proceso de mediación?

1.3 Objetivos.

1.3.1 Objetivo general.

Demostrar la importancia del rol del Co-mediador para alcanzar mayor eficacia en el proceso de mediación.

1.3.2 Objetivos específicos.

1. Identificar cuál ha sido tradicionalmente la función y posición habitual del co-mediador trabajando en equipo con el mediador designado.
2. Inferir las áreas de oportunidad por parte del Co-mediador como apoyo del mediador titular, que coadyuven en alcanzar resultados exitosos en el proceso de mediación.
3. Delinear la conformación actual respecto a la figura jurídica del co-mediador en la normatividad de México.
4. Revisar en qué grado incide en cuanto a la eficacia de la mediación, la participación efectiva y profesional de un Co-mediador al trabajar en conjunto con un mediador designado.

1.4 Hipótesis.

Las modalidades del co-mediador para lograr mayor eficacia en alcanzar acuerdos en el proceso de mediación, son el colaborativo, legal especializado y de asistencia jurídica.

1.5 Justificación.

El presente trabajo se propone investigar el tema de la co-mediación, porque para la consolidación y expansión de los MASC, resulta relevante la determinación y delimitación funcional de cada uno de sus operadores, entre ellos por supuesto de quienes eventualmente integren un equipo de mediación, como piezas clave en la efectividad de dicho proceso.

Es decir, que como en cualquier otra disciplina del conocimiento, resulta indispensable que el rol que desenvuelve cada uno de sus actores, esté lo más definido y determinado que sea posible, para que aquellos profesionales que incursionen en el estudio y práctica de dicha ciencia al asumir su papel tengan bien establecidos los parámetros que habrán de seguir en la práctica cotidiana como agentes de la misma.

De ahí que sea el propósito indagar lo propuesto en párrafos precedentes, para esclarecer el papel de nuestro objeto de estudio en el contexto de los MASC, estableciendo así los requerimientos teórico-prácticos, así como las particularidades de lo que constituye la figura jurídica de mérito.

La investigación beneficiaría a quienes se desenvuelven como profesionales en ámbito de los métodos alternos, quienes, al asumir su rol de integrantes de un equipo, estarían en aptitud de conocer los alcances de la comentada figura, así como de las diversas facetas que adopta en la práctica, dependiendo de los diferentes escenarios en los que se vean implicados en su desempeño profesional en los mecanismos alternativos. Además de impactar a los usuarios del servicio, es decir a los propios mediados, quienes al estar ante operadores profesionalizados que cuenten con un papel bien determinado y delimitado en sus funciones, encontrarían mejor atención a las problemáticas que les planteen, así como alternativas de solución mayormente especializadas, fruto de la colaboración coordinada y bajo el esquema de reglas de funcionalidad predeterminada, de quienes participen en la mediación.

1.6 Marco conceptual de las variables.

El marco conceptual “forma parte del marco teórico; esto es porque en base al análisis y agrupamiento de las aportaciones científicas anteriores que serán contempladas a la hora de centrar la investigación, se harán deslindes conceptuales” (Sánchez García, 2014, pág. 53).

“Sin embargo, destinar un apartado especial que concentre el agrupamiento sintetizado respecto de conceptos, ideas, normas y experiencias sobre el problema, resulta especialmente útil para el lector del protocolo (García Martínez, 2014), pues facilita la

tarea de revisión y se erige como un apartado de consulta rápida sobre aspectos generales inherentes al objeto de estudio” (Sánchez García, 2014, pág. 53).

En base a lo anterior, en el presente caso cabe retomar la hipótesis de la presente investigación, que parte básicamente de que la mediación será más eficaz en alcanzar acuerdos en dicho proceso, conforme se incremente la participación del denominado co-mediador en los ámbitos colaborativo, legal especializado, así como de asistencia jurídica, según las siguientes premisas:

a) Mayor participación de un co-mediador colaborativo con el mediador designado, igual a mayor eficacia en alcanzar acuerdos en el proceso de mediación.

A tal respecto, como ya se ha mencionado, la figura jurídica del co-mediador, se describe como aquél facilitador certificado *“para asistir al facilitador asignado, en cualquier etapa del procedimiento de mediación o conciliación, con sus experiencias, conocimientos y habilidades, teniendo como finalidad la optimización de la prestación del servicio solicitado o con fines de evaluación” (LMASCNL, 2017).*

En ese contexto, puede decirse que la co-mediación resultaría recomendable o necesaria en algunos casos, como cuando precisamente el mediador requiera el aporte de co-mediadores colaborativos en una situación especial, como consecuencia por ejemplo de un grupo numeroso de mediados en un conflicto a resolver en una determinada comunidad. “La co-mediación es una forma de intervención en la que en un mismo caso y en lugar de un solo mediador, trabajan conjuntamente dos o más, lo que puede facilitar avances y beneficios, tanto para las partes como para los mediadores” (Quintana, 2015).

“En sentido similar, es necesario resaltar la necesidad de plantearnos constantemente la efectividad de las intervenciones de los operadores, así como el análisis del resultado del

proceso de mediación; por lo que la mediación tiene que ser un proceso práctico y eficaz” (Corella & Arias, 2015).

“Asimismo, la diversidad resulta relevante dependiendo de la tarea que realice el equipo. Por lo que se deben combinar adecuadamente las competencias de sus miembros en su integración, para realizar eficazmente las tareas” (Gil, Alcover, Rico, & Sánchez-Manzanares, 2011).

Los operadores al trabajar en equipo, por tanto, deberían buscar que la labor que desempeñan se adaptara a las necesidades de los intervinientes, precisamente en un afán de efectividad en el proceso, tomando en cuenta el estado de las relaciones entre los mediados, es decir del posible estado de las mismas o del eventual grado de conflictividad que exista entre ellos.

“Ya sea en la preparación o durante la mediación, incluso se puede impulsar a los mediados a emplear las mismas herramientas y consejos que pueden utilizar los co-mediadores, con el fin de ayudar a que la mediación tenga la mejor oportunidad posible de resultar en la solución” (Keys, 2009).

b) Mayor participación de un co-mediador legal especializado —asistiendo en las diversas ramas del derecho a un abogado mediador designado—, igual a mayor eficacia en alcanzar acuerdos en el proceso de mediación.

“La mediación es una actividad especializada, pues con un enfoque profesional, los mediadores y sus equipos ofrecen a las partes en conflicto un amortiguador de choques e infunden confianza en el proceso y la convicción de que una solución pacífica es posible (ONU, Directrices de las Naciones Unidas para una mediación eficaz, 2012). Razón por lo que la especialización de roles (Bayona & Heredia, 2012) tenga un papel relevante en el

contexto de la mediación, más específicamente al trabajar en equipo con otros colegas operadores.

c) Mayor participación de un asistente jurídico —coadyuvando en mediaciones en diversas disciplinas con el mediador designado—, igual a mayor eficacia en alcanzar acuerdos en el proceso de mediación.

Como lo reseña (Kure, 2010) (Soreles-Jones, 1997), la organización del equipo multidisciplinario puede verse como una forma de gestionar la complejidad; estando compuesto por miembros de distintos orígenes del conocimiento, que ofrecen sus perspectivas de conocimiento altamente especializado, permitiendo a los miembros decidir conjuntamente una solución integral para el problema.

Es el caso de los co-mediadores abogados, asumiendo el rol de asesores jurídicos en un equipo de mediación, al aportar la certeza legal que amerita por ejemplo el acuerdo que suscriban los intervinientes, para cuidar las formas legales correspondientes, así como el orden jurídico que deba prevalecer en dicho procedimiento.

Existen normativas internacionales, que consideran aspectos tales como *“el apoyo al mediador designado con un equipo integrado por especialistas y asesores jurídicos, en particular expertos en el diseño de procesos de mediación en el país o la región, así como con apoyo logístico, administrativo y de seguridad”* (ONU, *Directrices de las Naciones Unidas para una mediación eficaz*, 2012).

1.7 Diseño de la Investigación.

La presente investigación es fundamentalmente de tipo fenomenológico, ya que la mediación y su figura intrínseca denominada co-mediación, representan una disciplina del conocimiento de relativo reciente surgimiento en el ámbito científico, que ha de ser

analizada como fenómeno innovador en la solución de la conflictividad como alternativa a la justicia tradicional.

Y tal como lo señalan (Vázquez Gutiérrez & Rivera Hernández, 2014), investigar sobre la fenomenología permite al sujeto ser parte del objeto, vivir los fenómenos desde la observación pura y generar elementos de comprensión, interpretación y conocimiento del fenómeno como producto de la interacción real de los individuos.

“Trabajar en una investigación centrada en la fenomenología, obliga al investigador a llevar a cabo la recopilación de datos directamente y en presencia de las conductas observadas. El área de estudio de las ciencias sociales son las conductas humanas; en principio estuvieron encaminadas a la observación directa de éstas, sin embargo, su evolución ha permitido que cada una se enfoque en un tipo de conducta especial, la comunicación, la medicina, etc.” (Pardinas, 2012).

Y en cuanto a las técnicas de recopilación de datos a utilizar en la presente investigación, en la metodología cualitativa será empleada la entrevista, formulada a expertos mediadores y quienes entre ellos han desempeñado el papel de co-mediadores, para conocer entre otros aspectos, su punto de vista respecto a la operatividad de dicha figura jurídica en la actualidad, así como las áreas de oportunidad que permitan a dicho operador un aporte de calidad en la mediación, asegurando mayor coordinación y entendimiento en dicho proceso.

“Por entrevista definimos habitualmente, una conversación verbal entre dos o más seres humanos —entrevistador y entrevistado—, cuya finalidad es lo que en verdad le otorga el carácter. Es una forma de comunicación interpersonal orientada a la obtención de información sobre un objeto definido” (Galindo, 1990) en (Sáenz López & Tellez-Castilla, 2004, pág. 172).

También se aplica en el presente trabajo la encuesta por cuestionario en el ámbito cuantitativo, enfocada igualmente a expertos en MASC.

“La encuesta es un método que se realiza por medio de técnicas de interrogación, procurando conocer aspectos relativos a los grupos que sirven para recopilar datos, como conocimientos, ideas y opiniones; aspectos que se analizan con el propósito de determinar rasgos de las personas, proponer o establecer relaciones o hechos entre las características de los sujetos, lugares y situaciones o hechos (García Córdoba, 2002).

“El cuestionario es el listado de preguntas que deberán contestar los sujetos de la muestra. Las preguntas o los reactivos que contiene el instrumento se deducen de la hipótesis y de los objetivos de la investigación. El instrumento de la encuesta o cuestionario debe diseñarse de modo que resulte de fácil comprensión y que no sea necesaria ninguna información adicional” (Castañeda, 2002).

1.8 Matriz de congruencia.

A continuación, se relaciona la matriz de congruencia, en donde se ordena de una forma general toda la investigación.

Tabla 1. Matriz de congruencia de la investigación.

Problema de Investigación	Pregunta de Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Marco Teórico	Hipótesis	Variables	Método	Instrumento
Mientras no esten establecidas y estudiadas a profundidad las características fundamentales de los operadores de la mediación, denominados Co-mediadores, no estarán plenamente determinadas las implicaciones particulares de sus roles respectivos y el impacto de su desempeño en dicha ciencia.	¿Cuáles son las modalidades del Co-mediador para lograr mayor eficacia en alcanzar acuerdos en el proceso de mediación?	Demostrar la importancia del rol del Co-mediador y su perfil para alcanzar mayor eficacia en el proceso de mediación.	1. Identificar cuál ha sido tradicionalmente la función y posición habitual del co-mediador trabajando en equipo con el mediador designado. 2. Inferir las áreas de oportunidad por parte del Co-mediador como colaborador del mediador titular, que coadyuven en alcanzar resultados exitosos en el proceso de mediación.	Mayor eficacia en alcanzar acuerdos que sean cumplidos; y la implicación (participación) de un Co-mediador Colaborativo, Asistente y Especialista: (Quintana, 2015), (Keys, 2009), (Corella & Arias, 2015), (ONU, 2012), (Simon, 2009), (Gil, Rico, & Sánchez, 2009), (Rico, Alcover, & Taberner, 2009).	Las modalidades del Co-mediador para lograr mayor eficacia en alcanzar acuerdos en el proceso de mediación son: el Colaborativo, Legal Especializado y Asistencia Jurídico.	1 Dependiente. Mayor eficacia en el proceso de mediación. 2 Independiente. Lograr acuerdos a través de las modalidades del Co-mediador Colaborativo, Legal Especializado y Asistente Jurídico.	Cualitativo: Entrevistas a Profundidad. Cuantitativa: Cuestionario de Encuesta. Solicitud de Información Pública.	Cualitativo: Entrevista a Profundidad con profesionales de la mediación con práctica en Co-mediación. Cuestionarios (Encuesta) por correo dirigidos a expertos mediadores que hayan fungido como Co-mediadores. Solicitudes de Información Pública ante Instituciones de

			<p>3. Delinear la conformación y uniformidad respecto a la figura jurídica del co-mediador en la normatividad de México.</p> <p>4. Analizar las diversas disciplinas del conocimiento, en relación a la participación de sus profesionales como operadores de la mediación, al asumir el papel de co-mediadores.</p> <p>5. Revisar en qué grado incide en cuanto a la eficacia de la mediación, la participación efectiva y profesional de un Co-mediador al trabajar en conjunto con un mediador designado.</p>	2010).				<p>MASC en Plataformas de Transparencia.</p> <p>Cuantitativa:</p> <p>Método de Análisis Estructural: Para determinar relación específica entre variables del tema.</p>
--	--	--	--	--------	--	--	--	--

Fuente: Elaboración Propia.

Capítulo II. El co-mediador y sus modalidades.

La mediación como ciencia en su proceso de consolidación, ha hecho su aparición en un entorno social global complejamente conflictivo, en el que la justicia tradicional y sus instituciones, han sido rebasadas ante la imposibilidad de resolver dicha problemática o al menos representar un control efectivo del orden social. Es precisamente en tal entorno complejo de conflictividad social actual que la mediación, tiene el reto de mejorar tanto su operatividad como sus resultados.

De ahí la importancia de transitar del desempeño común y habitual individual de los operadores de la mediación, hacia la integración mejorada del trabajo en equipo a través de la denominada co-mediación; la cual representa una herramienta permanentemente innovadora, cuya actualización se presenta con cada avance de las disciplinas de que se conforma, como parte de un proceso creativo en constante afinación. Por lo que, para brindar una atención más integral a la situación, sería de esperarse que como acontece en otras ciencias, participen en su solución el grupo de operadores adecuado a las características de la controversia abordada, trabajando simultáneamente en su atención, los expertos que el tipo de problemática amerite.

2.1. La conformación del concepto co-mediación.

“En ese ámbito ha hecho su aparición recientemente la figura de la co-mediación, que se trata de la actuación conjunta de al menos dos mediadores, en el que cada mediador se especializa en su ámbito concreto dentro de la mediación” (Fustero, 2014).

La co-mediación es una técnica o herramienta en el procedimiento de mediación, que implica la participación simultánea de un grupo de profesionales de los mecanismos alternativos.

“Es un procedimiento en el que dos o más facilitadores participan simultáneamente, a efecto de intercambiar e integrar habilidades, previa la diferenciación del rol de cada uno de ellos, ya sea debido a la mayor experiencia de uno u otro, de la complejidad del caso a tratar o del origen profesional de los facilitadores; con la finalidad de optimizar la prestación del servicio solicitado” (LMASCNL, 2017).

La co-mediación es una convergencia de enfoques o disciplinas que se interconectan en diferentes dimensiones de conocimiento, que resultan mutuamente subsidiarias en torno a la justicia alternativa.

“La propia mediación abarca un amplio espectro multidimensional o interdimensional, que cuenta con los suficientes esquemas de abordaje y de validación del conocimiento empírico y científico que toda ciencia requiere para su reconocimiento y reproducción constante; con horizontes amplios, pero también con límites éticos de sus operadores” (Gorjón, 2015).

Se trata también de un método de acompañamiento profesional para tratar el conflicto desde diferentes ópticas, así como de diferentes ámbitos científicos, ya sea sociales, naturales o de las ciencias exactas.

“En ese mismo sentido, la conducción del proceso a cargo de mediadores con diferente formación profesional de origen es la mejor y más completa opción de abordaje del conflicto, contando con importantes ventajas, como son las siguientes” (Aloisio, 1997):

a) *“Mejora la escucha activa, ya que cuatro oídos con formación multidisciplinaria escuchan más y mejor que dos” (Aloisio, 1997).*

b) “Amplía la diversidad de criterios en la percepción del conflicto planteado por las partes, por ende, aumenta la posibilidad de ayudar a éstas a hallar solución a sus disputas” (Aloisio, 1997).

c) “Es un medio de aprendizaje único y presencial para el mediador en formación” (Aloisio, 1997).

d) “Los sentimientos de identificación, dependencia, ira y desconfianza de las partes no se centran en la figura de un solo mediador sino en dos. Por ende, se diluye y se debilita la carga emocional al impactar sobre ambos, lo que conduce a exponer las condiciones bajo las cuales es posible lograr los mejores resultados esperados bajo esta modalidad” (Aloisio, 1997).

Luego entonces, la co-mediación se trata de una escucha conjunta, que permite generar un criterio, si no unánime, al menos tan uniforme como sea posible entre los integrantes del equipo, respecto a la visión del conflicto, lo que hará más factible la posible salida a la controversia abordada; además tiene la ventaja de que la carga emocional generada durante las sesiones, se reparte entre los varios mediadores presentes, evitando que se recargue por completo sobre uno solo de ellos.

Por lo tanto, como lo dice (Quintana, 2015), la co-mediación es una forma de intervención en la que en un mismo caso y en lugar de un solo mediador, trabajan conjuntamente dos o más, lo que facilita avances y beneficios, tanto para las partes como para los mediadores, siendo además la manera preferida de mediar de no pocos profesionales.

En realidad, se puede decir al efecto, que los profesionales que se ven implícitos como co-mediadores en un conflicto determinado, lo hacen poniendo en práctica una técnica que en realidad pudiera ser llevada a cabo en muchos más casos de los que se contempla comúnmente.

El papel de mediador tiene el potencial de ser compartido por un colega, así como expertos de variadas disciplinas, que asumen el carácter de co-mediador; lo que coadyuvaría a la organización y buen desenvolvimiento de las reuniones. Y más que hablar de un mediador titular apoyado por colegas, podríamos hablar de una colaboración en la que los integrantes de un Equipo de Mediación trabajaren en un mismo plano de autoridad compartida. “En un trabajo coordinado de varios mediadores que actúan como tales en el mismo proceso y con un objetivo común” (Quintana, 2015).

Así, tomando en consideración todo lo anterior, podemos afirmar que la co-mediación, es un equipo de trabajo conformado por dos o más operadores de métodos de solución de controversias, que participan colaborando coordinadamente desde el enfoque de sus respectivos campos disciplinarios de formación profesional, desarrollando estrategias de conducción mayormente eficaces acordes con los conflictos que les son sometidos a su atención, que conlleven a alcanzar óptimos acuerdos integrales de solución, lo que conllevaría además con su aporte conjunto, que éstos sean efectivamente cumplidos por los intervinientes.

2.2. Características fundamentales de la co-mediación.

La co-mediación comparte por supuesto las características implícitas de la mediación, sin embargo, tiene otras adicionales gracias al avance científico propio de los mecanismos alternativos, por lo que resulta indispensable en el estudio de la primera, determinar sus particularidades propias que la consolidan como un modelo eficiente, en la atención y resolución de conflictos.

Por tanto, para el estudio de la co-mediación resulta apropiado abordar en forma preliminar dos ámbitos fundamentales de dicha herramienta:

- El Trabajo en Equipo, como esencia la co-mediación; y
- El tema de las Disciplinas Científicas, que resulta igualmente inherente a la co-mediación.

2.3. El Trabajo en Equipo.

“El Trabajo en Equipo constituye una forma de abordar problemas que requieren de una dinámica especial, caracterizada por la acción combinada de varias personas poseedoras de conocimientos particulares que se articulan en un proceso de trabajo tendiente a la ejecución de tareas para alcanzar una meta u objetivo” (Valverde L. , Ayala, Pascua, & Fandiño, 2011).

Y hablar de co-mediación es hablar en esencia de trabajo en equipo, ya que los mediadores que integren la co-mediación, —ya sean dos, tres, o más operadores—, lo hacen aportando sus conocimientos y habilidades individuales en forma colegiada y con un objetivo común: alcanzar el acuerdo de forma más eficaz que mediante una mediación individual.

“La co-mediación proporciona además oportunidades para un aprendizaje considerable, aunque requiere esfuerzo y tiempo para desarrollar la relación, e implica consultar antes y después de las sesiones. Los mediadores deben contar con el rapport —sintonía emocional— que les haga sentir que pueden trabajar bien entre sí. El equipo debe aprender a compartir autoridad, territorio y control” (Gold L. , 1984).

Los co-mediadores como operadores de la mediación, están integrando funcionalmente lo que es válido denominar equipo de mediación, siendo que operar bajo esa modalidad, ha de ser resultado de la planificación previa de la labor por parte de los co-mediadores, permitiéndoles abordar el conflicto que se les presente para su resolución, con la coordinación de ideas y estrategias que mayormente convenga para alcanzar de la mejor

forma posible el acuerdo pretendido; siendo capaces también de eslabonarse apropiadamente y desarrollar de ser necesario, la compatibilidad que les permita trabajar armónicamente en pro de la solución del conflicto, en cuanto a la labor y la forma en que cada uno se desenvolverá en la mesa de mediación.

Por ello es importante considerar la perspectiva de los equipos de trabajo para ser aplicada en la co-mediación, para lo que resultaría importante considerar los siguientes aspectos:

1. “Objetivo común: Ya que consensuar puede ser un buen primer paso, que sin duda necesitará la posterior colaboración de los mediadores en su consecución, aportando, para ello, cada co-mediador sus habilidades, conocimientos y experiencia, profesionalidad e ilusión” (Corella & Arias, 2015).

Se trata de alcanzar el objetivo conjunto, en donde cada integrante cumplirá también su objetivo profesional individual, perfeccionando así su técnica personal, para que de esa forma tal objetivo de la co-mediación más que un fin, sea por sí mismo un medio para alcanzar de forma eficaz la meta del acuerdo que ponga fin al conflicto.

2. “Comunicación: la comunicación adecuada y eficiente es un elemento fundamental con el que los mediadores trabajan en el proceso de mediación. “En co-mediación, la comunicación entre el equipo de co-mediadores resulta imprescindible no sólo para desarrollar el proceso de mediación con las mayores garantías de éxito, sino para la constante mejora, perfeccionamiento y crecimiento del propio equipo” (Corella & Arias, 2015).

Por supuesto la buena comunicación facilita la labor de los mediadores ante los mediados, pero también facilitaría la conducción armónica de las sesiones, cuando son llevadas conjuntamente por varios operadores de los MASC, siempre que al comunicarse los co-

mediadores sean claros y honestos entre sí, manteniendo un intercambio fluido de información que permita el consenso de ideas, haciendo más factible la firma del acuerdo.

3. “Colaboración: la generación en el equipo de co-mediación de un espacio colaborativo, es una atmósfera indispensable para poder gestionar adecuadamente los conflictos de las partes que acuden a mediación y también para el fortalecimiento del equipo” (Corella & Arias, 2015).

En ese sentido resultaría fundamental, por ejemplo, la tarea asumida por el co-mediador en fase previa a la sesión inicial, colaborando en lo que respecta a la obtención de información oportuna para el equipo, sobre aspectos que pueden resultar sensibles para los mediados; lo que constituirá una labor de inteligencia clave para permitir un arranque suave del proceso.

4. “Coordinación: cuando los mediadores actúan de manera coordinada facilitan el funcionamiento del equipo como un todo unificado, a través de una adecuada planificación y comunicación. En este sentido suele ser útil mantener un espacio de reflexión conjunta tanto con carácter previo a las sesiones de mediación, para su preparación y puesta en común de información, propuestas, ideas y estrategias, como una reflexión conjunta al finalizar las sesiones con el objetivo de analizar lo sucedido, valorar la estrategia a seguir en el proceso y programar la siguiente entrevista” (Corella & Arias, 2015).

Por eso en el caso de los equipos de mediación, ello conllevaría la elaboración y seguimiento de un plan general, metódicamente organizado a fin de lograr el desarrollo armónico de las sesiones, que facilite obtener el acuerdo de los intervinientes. También representa la posibilidad de hacer un ejercicio posterior a las sesiones, en el que los co-mediadores podrán hacer una retrospectiva conjunta, que les permita reforzar la parte de

la estrategia que lo requiera, así como de ajustar aquella que se amerite en su labor coordinada.

5. “Confianza: es la predisposición para accionar con los otros; y se sustenta sobre la sinceridad, la competencia y la credibilidad, ingredientes esenciales para la práctica de la co-mediación” (Corella & Arias, 2015).

Se trata de interactuar con sencillez y veracidad, con la cualidad de ser creíble, en una relación de trabajo basada en el reconocimiento mutuo de valores entre profesionales de los MASC. Siendo que confianza es también tener la certeza de que el compañero de equipo se conducirá siempre conforme a la ética en el desempeño de su función, con un comportamiento recto que le confiera la calidad moral suficiente, para formar parte de la importante encomienda de mediar en un conflicto. Se definiría como la esperanza firme que se tiene de alguien o algo; y dicho de una persona, es con quien se tiene trato íntimo o cercano, que posee las cualidades recomendables para el fin a que se le requiere.

6. “Solución de problemas: la adecuada resolución de conflictos debe ser también una habilidad del equipo de co-mediadores, no sólo hacia fuera con los procesos de mediación, sino también hacia dentro para aplicación interna del equipo en la gestión de sus eventuales conflictos internos” (Corella & Arias, 2015).

Y es que las diferencias de opinión entre co-mediadores, representarían en sí mismas un conflicto que ha de ser abordado y resuelto en forma previa al inicio de las sesiones, a efecto que no trasciendan al proceso; para lo que habrán de abordarse y resolverse las posibles divergencias al interior del equipo de mediación, derivadas de una incompatibilidad de estilos, de creencias, de intereses profesionales, de visiones, así como de expectativas. Por supuesto teniendo en cuenta el respeto mutuo entre co-mediadores, que resultaría indispensable para que las propias personas en conflicto perciban de

primera mano, que es posible la resolución de diferencias con plena tolerancia a una posición diferente a la propia, en un ambiente de diálogo constructivo y de apertura.

7. “Orientados al resultado: valorando los avances de los procesos, e incorporando el aprendizaje de la práctica de todos ellos, tanto en los casos de éxito como en los que no se pudieron conseguir los objetivos, y además corrigiendo aquello que no ha funcionado” (Corella & Arias, 2015).

La retroalimentación entre co-mediadores será fundamental para el mejor desempeño del equipo, compartiendo de forma objetiva y a manera de crítica constructiva entre operadores, los aspectos relevantes percibidos entre los integrantes del equipo, en cuanto a su desenvolvimiento profesional en las sesiones, a efecto que se tengan elementos que permitan mejorar su performance en la mediación.

8. “Innovación: incorporando nuevas formas de hacer mediación, siempre desde la curiosidad, el rigor y la profesionalidad” (Corella & Arias, 2015).

Innovar se trata de la creación o modificación de un producto o servicio, introduciendo novedades, así como su introducción en un mercado.

En el caso de los mecanismos alternativos hablamos de un ámbito social, en el que se requiere igualmente innovación constante, para lo que resulta relevante la conjugación de conocimientos provenientes de las diversas áreas del conocimiento. Y la mediación para ser cada vez más competitiva y acrecentar su prestigio en la sociedad, como mecanismo para alcanzar la paz, requerirá a la par de su proceso de consolidación científica, ofrecer herramientas como la co-mediación, como parte de un proceso constantemente creativo; tal como la co-mediación en línea, que es posible llevar a cabo gracias al avance de la tecnología, lo que permitiría reducir costos de traslado y movilidad.

9. “Disfrutar: la labor conjunta y la aportación específica de cada miembro del equipo de co-mediación, posibilita la ilusión y el deseo de continuar desarrollando su trabajo en equipo” (Corella & Arias, 2015).

Si se pretende generar empatía en los mediados, será a partir de que las partes perciban que quienes participan como co-mediadores, gustan precisamente de su labor como operadores de los mecanismos alternativos, derivado de su empuje por conseguir acuerdos que pongan fin al conflicto.

10. “Aprendizaje: —y puesta en común— a través de la práctica constante y de los nuevos conocimientos que los miembros del equipo de co-mediación adquieren a través de una necesaria formación continua, además de compartir los nuevos conocimientos con la comunidad de mediadores y con profesionales de diferentes áreas” (Corella & Arias, 2015). Se trata de los aportes que los expertos asignados les compartan a quienes tengan la oportunidad de co-medar con ellos; lo que representará una excelente ocasión para la adquisición de conocimiento, para quienes se incorporen al equipo de mediación.

Y entonces para aquellos iniciados en la mediación, lo anterior implicará una formación progresiva en el ejercicio profesional de los MASC bajo la guía de dichos expertos. Y para aquellos ya certificados, el aprendizaje estará representado por la investigación y actualización continua, así como por el intercambio de experiencias con colegas de diversas disciplinas.

11. “Interdisciplinariedad: sin duda un equipo interdisciplinar multiplica sus capacidades, integrando varias especialidades y metodologías que facilitan un abordaje de los procesos de mediación” (Corella & Arias, 2015).

Se trata de la conjugación de la experticia en torno a una determinada área del conocimiento, que permite gracias a la especialización de las ciencias, un abordaje integral de los conflictos sometidos a mediación.

2.4. Disciplinas científicas Implícitas en la co-mediación.

Precisamente, cabe abordar este segundo ámbito importante en la co-mediación, que se deduce como componente de dicha técnica, o sea el de las disciplinas científicas integradas —disciplinariedad— o especialización integrada de sus operadores en la solución de conflictos.

“Su fundamento es la multidisciplinariedad y la interdisciplinariedad. Consistiendo la primera en abordar el conflicto desde diversas ópticas, en donde el conflicto trae consecuencias; esto, por ejemplo, para efectivamente resolver un conflicto familiar requerimos de abogados, psicólogos, trabajadores sociales, etc.” (Gorjón, 2015).

La multidisciplinariedad puede representar por ello la armonización o colaboración plena de la ciencias, no obstante las diversas temáticas que aborden en el conocimiento universal; reconociendo que la integralidad es necesaria en la solución de conflictos, que en ocasiones resulta requerido el aporte y el soporte subsidiario, de un experto proveniente de disciplina diversa a la de origen del mediador designado, que se derive de la problemática particular abordada en el caso específico; lo que vendría a dar una solución integral a la conflictividad planteada. Se trata de la afluencia de profesionales de las más diversas áreas del saber, que sin embargo tienen algo importante que aportar en la solución de una controversia en nuestra sociedad actual.

“Y en el caso de la interdisciplinariedad, esta se da cuando el conflicto requiere un tratamiento muy específico, derivado de su propia naturaleza, como en la comisión de un delito, en el que interviene el derecho penal, pero a su vez impacta en el derecho mercantil, según su tipología, en donde todo se vincula a una misma disciplina” (Gorjón, 2015).

Hablar de co-mediación en dicho sentido, será por tanto hablar de alta especialización en los MASC, ya que tal como lo menciona (Bowen, 2015) al citar a (Cornfeld, 1985; Keys, 2009), los perfiles descritos que conforman los equipos de mediación, partiendo de una gama de miembros que los integran, pueden comprender desde los que tienen antecedentes profesionales o disciplinarios similares, hasta aquellos que son seleccionados para trabajar juntos por tener atributos —especializados— apropiados para un caso o disputa en particular.

Lo anterior ya que los patrimonios científicos según cita (Jiménez Bautista & Jiménez Aguilar, 2014), cambian constantemente, se desarrollan, pero también se fragmentan. Lo que pudiera ser el caso de la interdisciplinariedad en la mediación, que representaría una fragmentación del conocimiento, aunque siempre guardando la interrelación del área en particular de especialización, con la ciencia de que se trate.

“La especialización en cada dominio conlleva nuevos progresos; ésta es necesaria cuando una disciplina evoluciona, ya que permite el análisis profundo de un objeto de estudio determinado, posibilitando una mejor comprensión de los fenómenos examinados. A medida que una mirada teórica se expande, sus practicantes se especializan cada vez más” (Dogan & Pahre, 1993). La co-mediación representa así una gran oportunidad de universalización para los MASC, al conferirle una perspectiva más amplia al abordar y resolver el conflicto; ya que mientras que, en la mediación individual, la percepción del conflicto depende de un enfoque único, en la co-mediación deviene de una multiplicidad de miradas especializadas, que lo interpretarán y codificarán desde sus respectivos criterios de formación profesional, conformando así una visión más integral del mismo.

Ello resultaría aplicable al tema de la co-mediación, como al de la investigación científica misma de los mecanismos alternativos. *“Lo que hoy llamamos Investigación para la Paz, reúne el conjunto de esfuerzos de numerosos investigadores, que desde diversas disciplinas*

trabajan para reconstruir desde la violencia presente en las diferentes dimensiones de las sociedades humanas, un concepto de paz como una categoría de igual multidimensionalidad” (Jiménez Bautista & Jiménez Aguilar, 2014).

Luego entonces, la paz devenida de la solución del conflicto habrá de ser concebida con la implicación de los aportes científicos combinados, de operadores emanados de diferentes ámbitos del conocimiento, integrados en este caso en lo que se podría considerar valga la expresión, una ciencia simbiótica, como lo sería en su caso la propia ciencia de la mediación, en especial mediante el modelo interdisciplinar.

2.5. Principios que sustentan los MASC, en aplicación a la co-mediación.

Los principios rectores del actuar de los profesionales de los MASC (LMASCNL, 2017), adquieren un significado especial cuando de la co-mediación se trata, al ser aplicados por un grupo integrado de operadores desarrollando una labor común, ya que se espera de ellos una uniformidad mínima de criterios en la asimilación y aplicación de los cánones referidos, a efecto de llegar al punto de hacerlos suyos en su desempeño cotidiano, por lo que cabe referirlos a continuación, —no obstante serán a abordados como mayor amplitud más adelante—:

1. “Confidencialidad: Toda persona debe mantener absoluto sigilo respecto de la información obtenida durante el desarrollo de un mecanismo alternativo, debiendo abstenerse de divulgarla o utilizarla para fines distintos al método elegido” (LMASCNL, 2017).

Lo anterior, salvo acuerdo en contrario de los intervinientes que conste por escrito, que no contravenga alguna disposición legal y que no afecte los intereses de terceros, de menores o incapaces. Por lo que en el caso de la co-mediación ello implicaría una connotación particular, ya que no se trata de un sólo operador conociendo datos

personales e información confidencial de los mediados, sino de un equipo de varios mediadores, por lo que el compromiso del sigilo es mayor. Y lo mismo por lo que hace a lo expresado por cada uno de los co-mediadores en el desarrollo de las sesiones, que requerirá de discreción mutua entre colegas, lo que conllevaría entonces un secreto profesional compartido.

2. “Equidad: El prestador del servicio deberá generar condiciones de igualdad para que las partes actúen dentro del procedimiento sin ventajas indebidas” (LJAJ, 2007).

Y cuando el denominado prestador del servicio se esté desempeñando como co-mediador, por supuesto procurará que el proceso de mediación se lleve a cabo en base a lo que sea justo, como medida de equilibrar situaciones en el proceso, aunque por supuesto considerando lo que establezcan las normas que guarden relación con la controversia en particular; para lo que en su caso la participación de un jurista en el equipo de mediación resultaría desde luego relevante, actuando con la disposición del ánimo que mueva a que los mediados, se reconozcan mutuamente los derechos que respectivamente les correspondan.

El principio de equidad representa en esencia y analogía, como lo determina la (SCJN, Impuestos, Principio de Equidad Tributaria, previsto en el art 31, frac IV Constitucional, 2000), que los sujetos de derecho como lo son los propios mediados, deben guardar una idéntica situación con relación a la norma, en este caso la que rige los MASC, lo que implica tratar de manera igual a quienes se encuentren en una misma situación y de manera desigual a quienes tengan una situación diversa, representada por determinada disparidad; lo que implica además que para cumplir con este principio el co-mediador no sólo estaría facultado, sino que tendría como deber, generar las condiciones en el proceso de mediación, a partir de bases objetivas que justifiquen que se deba equilibrar dicha situación, respondiendo a las características sociales de aquellos que participen en el mecanismo alternativo comentado.

3. *“Flexibilidad. El procedimiento de que se trate evitará sujetarse al cumplimiento de formas y solemnidades rígidas. Los facilitadores y las partes tienen la facultad para convenir la forma en que se desarrollará el procedimiento respectivo, pudiendo obviar, de ser necesario, una o más etapas del mismo” (LMASCNL, 2017).*

La co-mediación encarnaría por sí misma el principio de flexibilidad, al tratarse de una aportación al proceso de mediación, al margen de formas rígidas; partiendo de que el co-mediador puede incorporarse en el momento más oportuno que requiera dicho mecanismo, derivado de las causas que propicien la inclusión de dicho operador; ya sea que lo requiera el mediador designado para fortalecer el procedimiento, o en su caso que lo pidieran los propios intervinientes por considerar que representará un impulso o facilitará alcanzar el acuerdo.

4. *“Honestidad: Los facilitadores deberán estar suficientemente preparados para asistir adecuadamente a las partes, reconocer sus capacidades y limitaciones, así como no tener algún interés personal e institucional en la aplicación de los mecanismos alternativos (LMCSLP, 2004).*

En el caso del co-mediador, lo anterior podría implicar igualmente de parte de él una consideración introspectiva para determinar como profesional, si en su caso se tiene el perfil formativo acorde al caso particular, requerido para asistir tanto al propio mediador designado, como a los intervinientes, sobre todo al tratarse de situaciones que conlleven un determinado tema especializado.

Siendo que al momento de desplegar sus capacidades, el co-mediador requeriría actuar con diligencia, excelencia profesional y por supuesto honestidad, como garantía a favor de la sociedad, que requiere contar con operadores de justicia idóneos que aseguren su impartición pronta, completa e imparcial; lo que conlleve la consolidación social de su

función, precisamente como impartidores de justicia —ya sea alternativa y colegiada—; tal como lo sustenta —en una interpretación amplia— la (SCJN, Semanario Judicial de la Federación, 2006).

5. *“Imparcialidad. Actitud libre de favoritismos, prejuicios, inclinaciones o preferencias o posturas particulares, que beneficien o perjudiquen a una de las partes del conflicto en manejo” (LJAQR, 2014).*

Por lo que como se establece en (Tribunales Colegiados, 2019), la imparcialidad en la impartición de justicia consistente en el deber de mantenerse ajenos a los intereses de las partes en controversia, así como de dirigir y resolver los conflictos sin beneficiar indebidamente a ninguno de los intervinientes, como condición y base protectora de todos los derechos humanos de los participantes en la mediación, por lo que el co-mediador como garante de éstos, deberá trabajar de la mano con el mediador designado, manteniendo ambos una actitud objetiva respecto a las posturas que presenten tanto una como otra de las personas en conflicto.

6. *“Neutralidad: Es la obligación del facilitador para abstenerse de emitir juicios u opiniones que puedan influir en las conclusiones a que arriben las partes (LMASCNL, 2017).*

Derivado de lo anterior, el co-mediador al agregarse a la mediación, deberá cuidarse de no participar de ninguna de las opciones en conflicto, manteniéndose en todo momento al margen de emitir puntos de vista propios que pudieran influir en los acuerdos a que arribaran con motivo del procedimiento. Por lo que el co-mediador al coadyuvar en su papel de asesor o especialista en la solución al conflicto, habría de limitarse a aportar sus conocimientos que amplíen el panorama de alternativas para los intervinientes, pero con la limitación de que sean ellos mismos quienes arriben al correspondiente arreglo de mediación.

7. *“Voluntariedad: Las partes deberán estar libres de presión alguna para acudir, permanecer o retirarse del mecanismo alternativo de que se trate; aportar la información que consideren pertinente; así como decidir si llegan o no a un convenio, elaborado por ellos mismos” (LMASCNL, 2017).*

El co-mediador asumiría la labor de capitalizar para el mayor beneficio del proceso de mediación, la información que los mediados, por convicción propia y en ejercicio de su libre determinación, consideraran pertinente proporcionar a los mediadores y que pudiera tener un impacto positivo en el avance del procedimiento alternativo.

Capítulo III. La Multidisciplinariedad e Interdisciplinariedad en los MASC.

Abordar apropiadamente las complejas problemáticas humanas del presente, requiere de la participación de la sociedad en su conjunto, así como de la utilización de las herramientas que resulten ser más eficaces para la atención a los conflictos también cada vez más complejos. Y es precisamente en ese ámbito donde se encuentra el área de oportunidad donde la interdisciplinariedad y la multidisciplinariedad, podrían jugar un rol relevante, ya que los conflictos sociales del presente no son meramente unidimensionales, sino más bien de naturaleza pluridimensional.

Ante tal realidad global, ha tomado preponderancia la mediación, como mecanismo para atender de forma auto compositiva las controversias surgidas en un sus más diversas esferas, lo que sin embargo implica la participación de profesionales de los MASC para la conducción eficiente del correspondiente proceso, así como de su eficaz resolución; de ahí que los mediadores estén tomando un rol cada vez más importante en el referido contexto social, como agentes facilitadores de salidas razonadas al conflicto, a partir de su labor de acercar a las partes y sentarlas en la mesa del diálogo y la búsqueda conjunta de soluciones.

Por lo que hoy en día, resulta estratégico atender los referidos conflictos desde los diversos enfoques disciplinarios que corresponda; lo que en su caso implicaría la participación de co-mediadores con la formación académica y profesional diversa acorde a la problemática atendida, para que de forma integral dichos operadores visualicen desde la óptica de su correspondiente campo de conocimiento, las mejores y más eficaces formas de abordar y resolver el conflicto.

3.1 El factor Disciplinariedad.

La enseñanza científica ha adquirido con el tiempo, debido a la dedicación ardua de muchos investigadores en el mundo, las características de lo que desde hace tiempo se conoce como disciplinas. Y se podría decir que el desarrollo científico de la humanidad, así como su aplicación en la sociedad, ha tenido lugar en un contexto disciplinar, que, según los diferentes campos científicos de investigación, así como profesionales, ha brindado ya sea en forma aislada, su aporte en los muy distintos ámbitos del conocimiento.

“La disciplina puede ser sinónimo de rama de las ciencias o simplemente, ciencia. Sólo que el término disciplina conlleva el sentido de rigor, dedicación, entrenamiento y ejecución de los hábitos científicos de la persona para elaborar, transmitir y aprender una ciencia. Cada disciplina abarca elementos regulares observables, la interpretación de sus interacciones y la formulación del principio o ley que los regula” (Borrero, 1978, pág. 9).

Todo eso ciertamente habría conllevado la generación de nuevo conocimiento, aunque en un contexto si no soberano, sí preponderantemente autónomo de cada área del saber.

Según (Heckhausen, 1975), la disciplinariedad resulta ser por ello una búsqueda o enseñanza científica especializada de una materia determinada y homogénea, que consiste en producir a través de la exploración, conocimientos nuevos que desplazan a los antiguos. Por lo que la actividad disciplinaria desemboca en una formulación incesante del actual cuerpo de conocimientos, aunque en el caso de la mencionada disciplinariedad, enfocada sobre una ciencia determinada.

Sin embargo, la evolución de las actividades especializadas —en un ámbito inicialmente disciplinario—, ha dado lugar a que la actuación aislada de los científicos se vea sustituida por una labor de equipo originada en la creciente complejidad de estas actividades, así como en las ventajas de la división del trabajo.

“La disciplina como base de la estructura académica, limita el ámbito de la reflexión teórica al fijar límites epistemológicos en el terreno de la propia formación disciplinaria; y en el ámbito de la organización, limita a la comunicación entre las áreas del conocimiento al diseñar espacios cerrados de enseñanza” (Pedroza Flores, 2006).

Lo cierto, es que el avance de las ciencias se ha visto acelerado debido al aporte de investigadores de áreas muy diversas, que sin embargo llegan a trabajar en forma compartida.

A decir de (Torres, 2000, pág. 47), la ruptura de fronteras entre las disciplinas —corolario de la multiplicidad de áreas científicas, de la desaparición de barreras en la comunicación y de una mundialización de la información—, viene obligando a abordar las diferentes temáticas sociales del presente y tomar decisiones, en consideración de modelos de análisis mucho más potentes que los que eran típicos de un ámbito disciplinario de forma independiente.

Los modelos individualistas para abordar los problemas sociales habrían sido funcionales en el pasado, sin embargo, en la actualidad el común denominador es el acceso a la información y la generación del conocimiento, haciendo factible una mayor participación en la innovación científica.

En el presente se pone de manifiesto la importancia de que los profesionistas de las diversas disciplinas aporten con espíritu cooperativo las herramientas adquiridas en el desarrollo cotidiano de su actividad, con otros expertos en la solución de problemas generales. *“En la práctica científica actual, los intercambios y la aplicación de modelos teóricos en disciplinas diferentes a aquellas que inicialmente los desarrollaron, se ha convertido en una práctica bastante común, en donde las fronteras entre las ciencias se han vuelto permeables; por lo que gran parte de las innovaciones más importantes de la*

teoría social proceden de ideas tomadas de disciplinas diversas” (Sáenz & Tamez, 2015, pág. 32).

3.2 La multidisciplinariedad y la interdisciplinariedad.

Luego entonces en la actualidad al hablar de disciplinas científicas, hablamos fundamentalmente de multidisciplinariedad e interdisciplinariedad como factores desencadenantes de la creatividad profesional en las más diversas esferas del conocimiento.

Para (Apostel, 1975) la multidisciplinariedad representa una gama de disciplinas que son ofrecidas simultáneamente, pero sin hacer explícitas las posibles relaciones entre ellas. “En el campo de la investigación, la multidisciplinariedad ofrece oportunidades para trabajar —conjuntamente y desde el conocimiento múltiple—, en nuevos modos para desarrollar iniciativas e innovaciones” (Novel, 2015, pág. 152). Por ello en un equipo multidisciplinario, profesionales provenientes de diferentes ámbitos, se apoyarían para solucionar un problema utilizando teorías de sus propias áreas del conocimiento.

Se podría hablar de la participación simultánea de agentes en la atención a una determinada problemática, combinando sus conocimientos provenientes de áreas diversas.

Así por ejemplo (Babur, Mumtaz, & Shafqat, 2017) al respecto de la multidisciplinariedad, menciona que el trabajo actual del área de la salud incluye por sistema a profesionales provenientes de diferentes áreas, pero con conocimientos y habilidades que se desarrollan en armonía proporcionando una amplia gama de oportunidades de tratamiento.

Por ello es que hoy en día sea cada vez más común que disciplinas como la psicología y el trabajo social, interactúen multidisciplinariamente en la atención a algunos casos (DIF Capullos de Nuevo León, 2018), como lo puede ser el tema de custodia de algún menor por parte del Estado, derivado de diversas medidas judiciales dictadas para su resguardo y protección, independientemente de que ello no signifique necesariamente una interacción consistente entre los profesionales de dichas áreas.

Luego entonces, lo que en un principio pudiera parecer una única problemática, de una sola persona o familia en su caso, sin embargo, puede ser efecto de distintas causas de índole social, donde la multidisciplinariedad tiene un campo de acción.

“Podemos decir por tanto que, en un ámbito general, en el siglo XX se alcanzaron importantes logros en el campo de las ciencias y esto ha llevado a plantearse nuevas expectativas, sobre todo en el marco de las ciencias sociales. Siendo que varios acontecimientos históricos propiciaron la necesidad de integrar las ciencias en pos de soluciones históricas concretas, obligando con ello a generar soluciones que se caracterizaban por la descomposición de problemas en subproblemas, agregando subsoluciones. No obstante, el surgimiento del enfoque sistémico llevó a que los estudios multidisciplinarios no suplieran todas las expectativas, lo que propició la denominada interdisciplinariedad” (Pérez & Setién, 2008).

El avance mismo del conocimiento y su generación a través de la investigación científica fue llevando cada vez más a la especialización en los diversos campos científicos. *“En los años sesenta se puso en circulación; en la década siguiente tuvo una mayor resonancia y ya a partir de los años ochenta se dio gran impulso a los estudios sobre interdisciplinariedad” (Ander-Egg E. , 1997).*

La interdisciplinariedad por tanto podría ser vista como una profundización en el conocimiento de cada ciencia, conduciendo paulatinamente a la generación de ramas especializadas.

“La interdisciplinariedad puede ser descrita como el conjunto de disciplinas conexas entre sí, con relaciones definidas, a fin de que sus actividades no se produzcan en forma aislada, dispersa y fraccionada, sino en un contexto de verticalidad de la ciencia o del conocimiento que está dado por cada especialidad particular, y es considerada como una forma de ver, acercarse, conocer y tratar un problema” (Tamayo, 2006), con amplitud de criterios y con espíritu de descubrir (Gómez Oyarzun, 1979).

La integración del conocimiento parece por eso ser la constante de nuestros tiempos, así como de la forma de recopilar datos y generar la información científica.

“De la independencia de las disciplinas se pasó, sobre todo a partir de la evolución técnica de los sesentas, a las especializaciones dentro de cada profesión. Médicos cirujanos y médicos psiquiatras; diseñadores gráficos y diseñadores industriales; psicólogos educativos y psicólogos laborales; administradores públicos y de empresas privadas, etc. Nos encontramos de pronto con una multiplicidad de especializaciones que llevan hasta el último detalle el análisis de una actividad profesional muy específica” (Follari, 1982, pág. 20).

Podría hablarse del análisis de temas respecto de una misma área del saber, pero en relación a una ramificación científica, donde la información requiere ser segmentada para su estudio e investigación, a lo que estaría encauzada la interdisciplinariedad.

“Precisamente en el enfoque interdisciplinario, el hecho estudiado es tratado como un todo por representantes de distintas especialidades. Esto genera una nueva forma de conocimiento que se produce en la intersección de los saberes; es una forma holística de

entender y abordar un fenómeno o un problema determinado, en la que se logra un mutuo enriquecimiento y la conformación de nuevos conceptos generales e integrados.

En otras palabras, la interdisciplina consiste en una recombinación y reconfiguración, de los conocimientos disciplinares aplicados a estudiar procesos correspondientes a niveles ontológicos” (Fraga, 2007, pág. 35).

La evolución científica atravesaría entonces según lo comentan los autores ya citados, un camino que va de la disciplinariedad aislada, pasando por la interacción del conocimiento en la llamada multidisciplinariedad, para arribar a una interconexión especializada más propia de la interdisciplinariedad.

“Tomando el caso puro de la lógica formal como disciplina, en el sentido del rigor de sus demostraciones, Piaget sostiene que tanto la evolución interna de su campo como el desarrollo de otros saberes llevan a tener en cuenta tendencias centrífugas que plantean conexiones interdisciplinarias. Podría decirse que ocurre lo mismo con las matemáticas, y que el desarrollo de la topología algebraica, así como de una gran diversidad en el universo matemático, tiene como consecuencia el estallido centrífugo interno de la citada ciencia, así como la introducción de elementos de heterogeneidad en el interior mismo de su campo” (Cobo Suero, 1986, pág. 27).

3.3 La multidisciplinariedad y la interdisciplinariedad en la mediación.

Para la Mediación resultan fundamentales la multidisciplinariedad y la interdisciplinariedad, en especial al integrar equipos de trabajo para abordar un conflicto que por sus características multifactoriales requeriría la participación o conjugación de operadores provenientes de ciencias o ramas científicas diversas.

Como lo sostiene (Gorjón, 2015, pág. 26), la multidisciplinariedad y la interdisciplinariedad igualmente se reflejan en las técnicas de los MASC que son una composición de diversas profesiones, como el uso de técnicas de negociación, de programación neurolingüística, de intervención y de comunicación.

Y en una mediación multidisciplinar o interdisciplinar, la comunicación representaría un aspecto medular para alcanzar los objetivos trazados por sus operadores.

“La comunicación representa un primer paso crítico, ya que implica una fase de preparación y documentación para co-mediadores, ya que necesitan hablar entre sí acerca de los roles que jugarán y cómo van a dividir el trabajo, así como respecto a sus fortalezas y áreas de oportunidad individuales. Necesitan hablar sobre sus estilos y lo que requieren de su pareja de equipo. Sentirse cómodos el uno con el otro para diseñar su labor conjunta, dialogando y aprendiendo el uno sobre el otro” (Timmons Strah, 2007, pág. 11).

“La participación de co-mediadores facilita la división del trabajo al ocuparse por separado de diversos componentes del proceso, en relación con la complejidad y multiplicidad de tareas, así como de las disciplinas involucradas, e incluso el relevo de labores en las diferentes sesiones” (Mason & Kassam, 2016).

“Los equipos pueden determinar antes de la mediación, en su caso cuál co-mediador interactuará más activamente con los mediados y quién de ellos tendrá un rol más de observador para estar al tanto de sus emociones” (Cornfeld L. , 1985).

Un ejemplo de lo anterior lo plantea (Gold L. , 1984, pág. 28), en términos generales refiriéndose a la mediación multi o interdisciplinar en un caso típico de divorcio, en base a una visión que contempla la interacción propia del acuerdo legal, pero sin descuidar la parte emotiva familiar, abordada de forma integral por un equipo de mediación.

Se trata de abordar en forma integral, como lo menciona el propio (Gold L. , 1982), el hecho que, con el fin de un vínculo marital, hay una fuerte carga emocional que alcanza a todos los integrantes de la familia, muy en especial a los hijos procreados en dicha relación. Por lo que al darse un manejo multidisciplinar por parte de los expertos que habrán de mediar en dicho conflicto, sería de esperarse que durante el proceso de mediación fueran salvadas de una mejor manera, las relaciones que habrán de prevalecer con independencia de la eventual separación de los padres, ya que estos seguirán manteniendo un trato necesario en torno al cuidado y bienestar de los menores, que siempre representará una responsabilidad común.

“Lo anterior como consecuencia de la complejidad del objeto de estudio que convoca para su comprensión a múltiples miradas; en donde la diversidad de enfoques lleva a un conocimiento más rico del objeto y en este camino cada disciplina se va redefiniendo. Los estilos de aportes desde cada campo de conocimiento comienzan de este modo a complementarse, incluyéndose mutuamente” (Bustelo, 2015).

En ese mismo sentido, como lo comenta (Hopt & Steffek, 2013, pág. 350), con independencia del perfil profesional de los mediadores, generalmente es posible que sus roles en el proceso de mediación se configuren apropiadamente complementándose entre sí, tal como en el caso de una disputa de derecho familiar, en donde uno de los mediadores podría tener una formación en psicología, mientras el otro en educación.

La integración de operadores con distinta formación o especialidad, trabajando conjuntamente en la atención de una problemática o conflicto determinado, por tanto, iría más allá de la simple reunión de elementos, al requerir una apropiada conjunción profesional. “Por lo que entender y pensar la diversidad es importante para la funcionalidad en un equipo interdisciplinario, a partir de un lenguaje común para la discusión de las ideas” (Inkeles, 2005, pág. 17).

Independientemente del origen formativo de los operadores de una ciencia con fuentes multidisciplinarias, como podría ser el caso de la mediación, resultaría propicio que estos adoptaran un lenguaje claro para transmitir las ideas hacia los posibles destinatarios de la información generada.

“Es el caso de la integración en investigación interdisciplinaria, donde resulta importante el desarrollo y aprendizaje mínimo de un lenguaje común, antes de que se pueda hacer una fusión de más alto nivel respecto de la labor efectuada. Los grupos de trabajo que no se toman el tiempo ni hacen el esfuerzo de participar en dicho aprendizaje, pueden tener algunos resultados, pero corren el riesgo de no lograr una plena integración, que es el objetivo final de la interdisciplinariedad al generar lazos que lleven a obtener resultados más trascendentes, en favor de los destinatarios externos de la labor científica, que los conduzca hacia la un solución de problemáticas diversas” (Perry, 2014, pág. 135).

Lo anterior podría ser aplicable igualmente al caso de los equipos de mediación multidisciplinaria, en el que sería de esperarse que sus integrantes manejaran un lenguaje común propio de los MASC, con independencia de los términos técnicos usuales de su campo de conocimiento en particular, al tratarse de un “conjunto heterogéneo de profesionistas preparado para dar respuesta a situaciones poco especificadas aplicando una intervención profesional” (Iglesias-Ortuño, 2016, pág. 132).

De todo lo anterior podemos decir, que ciertamente no puede hablarse de disciplinas exclusivas en la mediación, porque al tratarse de una ciencia que integra conocimientos en forma multi e interdisciplinar, sería de esperarse que, con su avance y mayor aceptación en la sociedad, más profesionales de las más diversas áreas del conocimiento, puedan integrarse como operadores de los MASC.

Por eso respecto a la gran apertura científica que representa la mediación, así como respecto a su capacidad de asimilación disciplinaria, resulta pertinente abordar aquellas

profesiones que convergen en torno a dicho mecanismo alternativo, las principales características, así como su asimilación y aporte técnico, con la finalidad de tener una mayor comprensión de la forma en la que interactúan en la solución de conflictos.

3.4 La regulación de las profesiones que convergen en la mediación.

Previo a entrar a considerar el aporte a la ciencia de la Mediación, del ejercicio profesional del Jurista, el Psicólogo, el Criminólogo y el Trabajador Social, cabe primero analizar los criterios regulatorios mínimos en base a los cuales ha de ser socialmente normada su conducta; entendiéndose por ejercicio profesional (LREPCDMX, 2018), la realización habitual de todo acto o la prestación de cualquier servicio propio de cada profesión, aunque sólo se trate de simple consulta o la ostentación del carácter de profesionista por cualquier medio.

Ejemplo de lo anterior es el caso de algunas normas jurídicas locales mexicanas sobre el tema de las Profesiones, en las que cabe mencionar que no se incluye y describe expresamente la profesión de la mediación, como sucede en el caso de otras formaciones tradicionales, que se encuentran inscritas en la relación contemplada en las legislaciones correspondientes.

Lo anterior con la salvedad del hecho de que generalmente se establece en dichas leyes sobre profesiones, que las carreras impartidas por instituciones universitarias de cuyo implicarán para su ejercicio, no obstante, no estar particularmente previstas, la obligación de contar con Cédula y Título Profesional. Por lo que resulta pertinente analizar a continuación algunas de las mencionadas normas profesionales:

- 1) “Actuar de acuerdo a los principios científicos, técnicos y éticos aplicables al caso, generalmente aceptados en las profesiones de que se trate según las circunstancias del servicio” (LPNL, 2012).

Un profesionista requiere la cualidad de ser profesional, lo que, en base al criterio normativo arriba aludido, se lograría a través de la científicidad en el ejercicio de la profesión. *“El método científico tiende a reunir una serie de características que permiten la obtención de nuevo conocimiento científico. Es el único procedimiento que no pretende obtener resultados definitivos y que se extiende a todos los campos del saber”* (Artiga & Pujante, 2002). Ello de la mano de la necesaria observancia a la ética profesional (LREPCDMX, 2018) habitualmente codificada estatutariamente por los Colegios respectivos.

De hecho, es posible observar la esencia de los MASC en varias de las legislaciones sobre profesiones en el caso de México, aunque no sea de manera expresa, por lo que resulta útil resaltar los casos normativos en que es posible advertir de manera implícita cuando dichos mecanismos están previstos en dichas regulaciones.

Lo anterior resulta importante, ya que como se contempla en la (LPNL, 2012) cuando exista conflicto entre los intereses personales de los profesionales y los de la sociedad, se tendrá como prevalentes los de la sociedad; lo que por supuesto aplica para el caso de las profesiones que convergen en los mecanismos alternativos, ya que *“cuando hubiere inconformidad por parte del cliente respecto al servicio realizado, el asunto podrá resolverse por medio del arbitraje, para el efecto de determinar si el profesional procedió correctamente dentro de los principios éticos, científicos y técnicos aplicables al caso y generalmente aceptados dentro de la profesión de que se trate”* (LPNL, 2012).

Y a través del propio mecanismo arriba referido, sería factible determinar arbitralmente si el profesionista dispuso de los instrumentos, materiales y recursos de otro orden (LPNL, 2012) que debieron emplearse, atendidas las circunstancias del caso y el medio en que se prestó el servicio; por lo que en el contexto de la mediación, dichos recursos de otro

orden podrían incluir a la co-mediación como herramienta en dicho método alternativo de solución de conflictos.

Inclusive a las instituciones reguladoras del ejercicio de las profesiones les pudiera corresponder, en ejercicio de sus atribuciones, fungir como árbitro (LPJ, 1997) a petición de parte, en los conflictos que se susciten entre las agrupaciones de profesionistas, entre los miembros de éstas o con otros profesionistas, o entre profesionistas y sus clientes, emitiendo el laudo correspondiente.

3.5 Los Abogados en la Mediación.

De forma que a continuación se aborda —por simple razón alfabética de las ciencias arriba referidas— el tema de la Abogacía y su aporte habitual en la mediación.

Para (Couture Etcheverry, 1949) la abogacía es una ardua fatiga puesta al servicio de la Justicia. Por ello la mediación siempre será un ámbito noble para el ejercicio profesional de la abogacía, en el que los juristas tienen la oportunidad de poner en práctica la justicia de forma alternativa. La mediación podría ser igualmente un medio en el que se reivindicara a la abogacía, de alguna posible estigmatización social provocada por malas prácticas incurridas por algunos abogados, que sin embargo pueden afectar la imagen social de dichos profesionistas en su conjunto.

“Ciertamente, el deber de un abogado es luchar por el derecho, pero el día que se encuentre en conflicto el derecho con la justicia, cabe luchar por la justicia, como lo considera el propio” (Couture Etcheverry, 1949).

Lo anterior igualmente podría corresponder al ejercicio de la mediación por parte del abogado, ya que en la actualidad la sociedad empieza a optar por los mecanismos alternativos, como un medio para que los propios intervinientes accedan a la justicia a

través de un arreglo alcanzado por ellos mismos, en lugar de la vía en que tradicionalmente se invoca el derecho en los tribunales.

Siguiendo con el Decálogo del Abogado, el mismo llama a los juristas a *“tolerar la verdad ajena en la misma medida en que se quiere que sea tolerada la propia”* (Couture Etcheverry, 1949). Lo que implicaría en el proceso de mediación, generar las condiciones propicias sin tomar postura sobre las posiciones de los mediados, para que éstos mismos adquieran la apertura suficiente con relación a la versión que presente la contraparte, así como la disposición para buscar un arreglo a su conflicto.

En ese mismo contexto, (Couture Etcheverry, 1949) plantea premisas que son perfectamente adaptables a la práctica profesional de la abogacía en la mediación, al decir, ten fe en el derecho, como el mejor instrumento para la convivencia humana; lo que aplica en la justicia alternativa cuando un jurista hace de dicho procedimiento alterno, una herramienta o instrumento para mejorar la convivencia humana al solucionar un conflicto. Igualmente, cuando el citado autor llama a creer en la justicia, como destino normal del derecho; lo que implica que en el caso de la mediación el destino del derecho sea alcanzar un acuerdo justo para los mediados. También cuando hace el llamado en el Decálogo comentado, a creer en la Paz como substitutivo bondadoso de la Justicia; lo que podría tener lugar cuando la mediación está presente en un contexto restaurativo. Y por supuesto cuando el jurista aquí evocado pide al abogado tener fe en la libertad; lo que, en el ámbito de la mediación, pudiera tener la connotación de la libertad que deben tener los intervinientes, para llegar al acuerdo a partir de la labor del jurista que vigila la legalidad que debe revestir a todo acuerdo en el mencionado proceso.

Al mismo respecto, cabe citar los Principios Básicos sobre la Función de los Abogados, cuya adopción en el plano internacional se origina del Octavo Congreso de las Naciones Unidas, mismo en que se establece lo siguiente:

“La protección apropiada de los derechos humanos y las libertades fundamentales que toda persona puede invocar, —ya sean económicos, sociales y culturales o civiles y políticos—, requiere que todas las personas tengan acceso efectivo a servicios jurídicos prestados por una abogacía independiente” (ONU, Acceso a la Justicia Asistencia y Defensa Letrada, 2010).

“Las agrupaciones profesionales de abogados tienen que desempeñar la función esencial de velar por las normas y la ética profesionales, proteger a sus miembros contra persecuciones y restricciones o injerencias indebidas, facilitar servicios jurídicos a todos los que los necesiten, y cooperar con las instituciones gubernamentales y otras instituciones para impulsar los fines de la justicia y el interés público” (ONU, Acceso a la Justicia Asistencia y Defensa Letrada, 2010, pág. 4).

Una forma palpable de cómo el acceso efectivo a servicios prestados por la abogacía impacta en la mediación, lo postula (Steele Garza J. G., 2015, pág. 209 y 210), —en el contexto de un Derecho Colaborativo con otras ciencias—, representando ventajas para el ciudadano en la resolución de conflictos a través de los MASC, relacionando las mismas al decir: “a) Evita acudir ante los tribunales de Justicia; b) Confidencialidad del Conflicto; c) Se reducen los tiempos del stress emocional y económico, d) Las actuaciones de los MASC son ante su presencia y colaboración directa, destacando la transparencia, imparcialidad, neutralidad y equidad en el procedimiento de inicio a fin; e) Tiene el control y capacidad de decidir los acuerdos y resoluciones; f) Menos costos y rápida solución a su conflicto; g) Posiblemente no se rompe la relación personal o de negocios con la parte contraria; h) El Mediador es especializado en mediación de conflictos; i) Se invocan sus verdaderos intereses y necesidades; j) La familia, socios y la propia comunidad se liberan de preocupaciones, ya que es inevitable que en un conflicto todos participen en forma indirecta”.

Lo anterior por supuesto implicaría la participación apegada a la ley, de los abogados en la resolución de conflictos en la sociedad actual.

“Los Principios Básicos sobre la Función de los Abogados, formulados para ayudar a los Estados miembros en su tarea de promover y garantizar la función adecuada de éstos, deben ser tenidos en cuenta y respetados por los gobiernos en el marco de su legislación y práctica nacionales, y deben enfocarse a la atención de los juristas incluyendo los jueces, fiscales, miembros de los poderes ejecutivo y legislativo y del público en general” (ONU, 1990).

“Los gobiernos, las asociaciones profesionales y las instituciones de enseñanza velarán porque los abogados tengan la debida formación y preparación, así como que se les inculque la conciencia de los ideales, obligaciones éticas del abogado, de los derechos humanos y libertades fundamentales reconocidos por el ordenamiento jurídico nacional e internacional. Los abogados mantendrán en todo momento el honor y la dignidad de su profesión, en su calidad de agentes fundamentales de la administración de justicia” (ONU, 1990).

Luego entonces, por norma universal han sido establecidos parámetros generales que determinan el actuar ético y jurídico de los Abogados, los que por supuesto resultan aplicables a su desempeño como agentes de la mediación.

“A todos los actores sociales, pero especialmente a los profesionales del Derecho, la sociedad de hoy les exige y reclama un determinado comportamiento, una específica forma de ser, fundamentada en criterios éticos o morales que le ayuden al mantenimiento de los objetivos sociales, entre ellos, quizá el más importante, la misma cohesión social. Sin Derecho no hay sociedad” (Vigo, 2004, pág. 14). “A través de este tipo de aptitudes se pretende que el profesional del derecho goce de honorabilidad y confianza pública” (Saldaña Serrano, 2013).

Hablando de confianza pública, es común por ello que en algunas regulaciones locales de métodos alternos de solución, a los juristas que se desempeñan como mediadores, se les requiera entre otros aspectos una certificación ante las instituciones de mediación del ámbito local (HCJ, 2009), contando con un título profesional, —determinándose que cuando el prestador no sea profesional del Derecho, deberá asesorarse de un Abogado en la implementación de los convenios que deban suscribirse—.

En algunos ámbitos regulatorios incluso se establece que los profesionistas que tengan la responsabilidad de dirigir instituciones públicas de mediación, cuenten con una licenciatura en Derecho (LMT, 2017).

Y en cuanto a la actuación de los Juristas en su papel de asesores de las partes en los procesos de mediación, es igualmente factible observar en algunas disposiciones normativas como la citada en el párrafo previo, que se establezca que *“cualquiera de los Intervinientes podrá solicitar la suspensión de la sesión a fin de que pueda consultar con su abogado”* (LNMASCP, 2014).

Por tanto, en el caso de la mediación al ser ejercida por profesionales del Derecho, cabría considerar al menos referencialmente como fuentes, las que son propias de éste, es decir la legislación, la costumbre y la jurisprudencia.

En el caso de la costumbre, la misma se puede decir que está implícita en los MASC desde antaño, incluso en la forma de lo que se podría considerar como co-mediación. *“Durante las dinastías de Qui y Han —202 a.c.- 220 d.c.—, los funcionarios de la Administración de Justicia respetaban el principio de reprimir los litigios por medio de la mediación. Según la tabla de rangos de nobles y funcionarios gubernamentales registrada en el Libro de Han, en aquel entonces, cada aldea disponía de ancianos cuya función incluía mediar las disputas civiles”* (Li, 2017).

En el mismo sentido es importante considerar que *“la tutela judicial, como los mecanismos alternos de solución de controversias, se establecen en un mismo plano constitucional y con la misma dignidad y tienen como objeto, idéntica finalidad, que es, resolver los diferendos entre los sujetos que se encuentren bajo el imperio de la ley en el Estado Mexicano”* (SCJN, *Semanario Judicial de la Federación*, 2013).

En el caso de México, *“la ley determina en cada entidad federativa, cuáles son las profesiones que necesitan título para su ejercicio”* (CPEUM, 1917), siendo que la de abogado por supuesto lo requiere, independientemente que su desempeño lo vaya a ser en un contexto como el de los mecanismos alternativos.

La participación de los Juristas en el ámbito de la mediación por ello debe representar la consolidación, de los principios consagrados a favor de las personas en la normas fundamentales de su país, premisas en base a las cuales *“queda prohibida toda discriminación motivada por origen étnico o nacional, el género, la edad, las discapacidades, la condición social, las condiciones de salud, la religión, las opiniones, las preferencias sexuales, el estado civil o cualquier otra que atente contra la dignidad humana y tenga por objeto anular o menoscabar los derechos y libertades de las personas”* (CPEUM, 1917).

Los profesionales del Derecho al aportar a los métodos alternos su participación, deben tener igualmente claro el respeto a las costumbres adoptadas en común por la gente; razón por la que en la resolución autocompositiva de los conflictos, históricamente han tenido lugar elementos de moral entrelazados con las creencias y valores de las personas que viven en comunidad, tal como ya se ha mencionado.

En lo que se refiere al papel de los abogados en la mediación, *“los Intervinientes podrán recibir orientación jurídica, y cuando ambos intervinientes cuenten con abogado, éstos*

podrán presenciar las sesiones” (LNMASCP, 2014); siendo que los mediados por supuesto pueden consultar con su respectivo abogado respecto a los diversos temas abordados en el procedimiento alternativo.

“Por lo que hace a la jurisprudencia, en términos generales se dice que ésta tiene la misión de vigilar la estricta observancia de la Ley, y unificar su interpretación” (Castro, 1993). Y en el caso de México, “la jurisprudencia que establezca la Suprema Corte de Justicia de la Nación, funcionando en pleno o en salas, es obligatoria para éstas tratándose de la que decreta el pleno, y además para los Plenos de Circuito, los Tribunales Colegiados y Unitarios de Circuito, los Juzgados de Distrito, Tribunales Militares y Judiciales del orden común de los Estados y del Distrito Federal, y Tribunales Administrativos y del Trabajo, locales o federales” (LA, 2015).

Los criterios jurisdiccionales podrían ser, por tanto, no obstante su naturaleza propia inherente a la justicia tradicional, un referente para normar el criterio de conducción de un Abogado operando el proceso de mediación. En el caso de México, inclusive se ha determinado a través de dichos criterios, que *“ha sido elevado a rango constitucional el derecho humano de acceso a los medios alternativos de justicia, para que los conflictos se resuelvan de una manera rápida, ágil, pacífica y eficaz, al ser herramientas para revolucionar el mencionado sistema tradicional de justicia” (Tribunales Colegiados de Circuito, 2019).*

Los anteriores por tanto son aspectos relevantes que hacen de la participación del Jurista en la mediación, un área de oportunidad adicional para la abogacía, de ampliar su campo de acción en el Derecho, para llevarlo y potencializarlo en una ciencia en la que puede aportar conocimientos y seguridad jurídica, entre otros muchos factores.

3.6 El Psicólogo en la Mediación.

La psicología es otra de las disciplinas preponderantes en la mediación, en cuanto a la participación de operadores de diversas ciencias; siendo que en ésta se trata de abordar las diferentes manifestaciones de la psique en los conflictos.

El psicólogo es fundamental en lo que alcanzar acuerdos se refiere, al ocuparse por excelencia de la parte emocional, que en muchas ocasiones representa un conflicto que subyace, a aquel que en un inicio está siendo abordado por los operadores, mismo que en ocasiones representa la causa preponderante de la confrontación.

Comúnmente se ha considerado que la psicología centraba su aplicación en ámbitos tradicionales tales como el clínico. Hoy en día dicha perspectiva se ha exponenciado. La mediación ha significado una ampliación del campo de acción del psicólogo, pues inclusive existen normas (Comunidad Autónoma de Cantabria, 2011) que requieren para el ejercicio profesional de los mecanismos alternativos, contar con título profesional de psicólogo.

Hablamos por tanto nuevamente de la interdisciplinariedad a que ya nos hemos referido, pero ahora aplicada en el contexto de la disciplina psicológica.

“Ejemplo de lo anterior son la psicología clínica y de la salud, psicología jurídica (García López, 2011), psicología de la educación, de las drogodependencias, de la intervención social, del trabajo y las organizaciones, del tráfico y la seguridad vial, y psicólogo de la actividad física y del deporte. No obstante, esta relación no agota todas las posibilidades ni muestra todas las actividades que realizan los psicólogos. De hecho, cada vez aparecen con más frecuencia delimitaciones de nuevos perfiles de actividad”. (Rodríguez, Antón, Olivares-Olivares, & Alcazar, 2009, pág. 19).

En efecto, y el arriba mencionado desarrollo evolutivo de la psicológica, no solamente es producto de su propia expansión como área del conocimiento, sino resultado igualmente

importante del surgimiento de nuevas esferas con intersecciones disciplinarias, como ocurre con el caso de la mediación, según ya se ha mencionado en el presente documento.

“Ser psicólogo tiene consecuencias sociales de tal trascendencia que no se puede visualizar sólo como un individuo que se especializa en el conocimiento de la conducta humana, sino con plena conciencia de que su ejercicio profesional debe ser contemplado en el contexto de la realidad social que le circunda” (Harrsch, 1983).

“Tomar conciencia de ello significa para el psicólogo la obtención de una identidad profesional. Dada la naturaleza de los problemas a los que se enfrentan los psicólogos, se concibe una realización profesional íntegra, respaldada en un alto nivel de compromiso, conciencia y responsabilidad social” (Harrsch, 1983, pág. 19).

Por tanto, el psicólogo que se desempeña como operador de los MASC, tiene el compromiso de hacerlo en base a principios de la mejor práctica profesional, tanto con relación a los propios de su oficio, guardando secreto de toda información obtenida en el ejercicio de su profesión, como a los concernientes a su papel como mediador.

Desde el contexto legal, lo que se protege con la confidencialidad es la privacidad, en relación con la información que un profesionista recibe de los destinatarios del servicio; en razón de ello, el psicólogo llegaría a obtener en su ejercicio como mediador, información personal tanto en sesiones privadas como conjuntas con los mediados, lo que implicaría una doble obligación de secrecía.

“La índole de los asuntos y problemas psicológicos convierte al verdadero psicólogo en un experto en la resolución y prevención de conflictos interpersonales, de tal manera que el ejercicio de la profesión psicológica debe tener una connotación social (Villarreal & Avendaño, 2012, pág. 34)” necesariamente. Pero si esto no fuera suficiente existe además dentro de la esfera de la psicología aplicada, una rama cada día más importante cuyo

contenido es precisamente la psicología social. Cada día se abre el mercado de acción en campos no habituales para el psicólogo profesional” (Curiel, 1962, pág. 19).

Por su parte, la sicología llegaría a considerarse como parte de las ciencias sociales, al abocarse a la parte de las acciones emocionales y motivaciones propias del pensamiento, partiendo de las interrelaciones de los humanos en sociedad.

Otro ejemplo de ello lo podría ser precisamente el campo de la Justicia Alternativa, en la que el psicólogo tiene un papel social y profesional fundamental en la resolución de conflictos.

“Los campos multidisciplinarios e interdisciplinarios de acción en los que la psicología toma parte, pueden superponerse en su actividad. Además, hay profesiones que han surgido como consecuencia de la especialización y que también pueden tener su actividad en forma paralela a la del psicólogo. Por otra parte, existen carreras que no son universitarias y que aplican nociones de psicología para otorgar títulos de grado” (Talarico Pinto, 2002, pág. 68).

Un caso de lo anterior podría ser nuevamente el de la mediación, que con independencia de tener o no el carácter de una carrera universitaria en determinados lugares, posibilita en la esfera local la certificación ante instituciones públicas de MASC, de los psicólogos que se desempeñan como mediadores. Tal es el caso de la Fiscalía General de Justicia de Nuevo León, en que más de un veinte por ciento de sus integrantes, desempeñan con gran habilidad, diligencia y profesionalismo, la profesión de psicólogo.

3.7 El Criminólogo en la Mediación.

Otro operador recurrente de la medición es el Criminólogo. Es común que, en las instituciones públicas impartidoras de Justicia Alternativa, se observe desempeñándose en

los mecanismos alternativos al Criminólogo, lo que resultaría muy explicable por el entrelazamiento de su entorno disciplinario con el ámbito sancionador punitivo del Estado, no obstante que éste resulte más bien propio de la Justicia Tradicional.

“La criminología es una ciencia sintética, causal, explicativa, natural y cultural de las conductas antisociales; teniendo por función cognoscitiva y práctica, individualizar las causas de esta diversidad y los factores que determinan el comportamiento criminal, para combatirlos con una serie de medidas que tiendan, sobre todo, a modificar la conducta del delincuente” (Cirnes Zúñiga, 1997, pág. 18).

La criminología —que comparte con la mediación un carácter multidisciplinario—, tiene como *“objetos de estudio el delito, la pena, el delincuente, la víctima, la criminalidad, la reacción social institucional, las implicaciones sociales, culturales y económicas, así como la prevención de la criminalidad, entre otros” (Marchiori, 2011, pág. 3). “Representa un estudio doctrinal y aplicado del fenómeno del crimen, entendiendo por éste toda agresión dirigida contra los valores morales o sociales legalmente definidos y penalmente protegidos, como las personas, los bienes, las costumbres, etc.” (Ceccaldi, 1971, pág. 8).*

De ahí que la criminología pueda proporcionar enfoques explicativos relevantes al ser aplicados a los mecanismos alternativos, en relación con factores “biológicos, genéticos, antropológicos, culturales, sociológicos —sobre patologías sociales—, así como sociopolíticos —sobre sociología del conflicto—, etc.” (Asociación Colombiana de Criminología, 1988, pág. 3).

“El criminólogo debe cumplir un cierto perfil profesional; además de vocación debe tener equilibrio emocional, capacidad de síntesis, amplia cultura, flexibilidad y capacidad de adaptación, evitando ser dogmático necesita un espíritu abierto. La profesión de criminólogo es de apostolado; aquél que no tenga vocación de servicio nada tiene que hacer en la criminología” (Rodríguez Manzanera, 2012, pág. 32).

De ahí que se observen coincidencias entre los principios de la criminología y la mediación, pues ambas disciplinas implican una formación profesional en el que la innovación científica resulta relevante.

Para (Beristain, 1998, pág. 117), la profesión del criminólogo destaca precisamente por su nueva e innovadora capacidad de ver, observar y comprender las complejas conductas de las personas y de las instituciones —públicas y privadas—, especialmente en lo que se refiere a las prevenciones y respuestas pertinentes de la criminalidad, de la criminalización —con frecuencia mal entendida e ignorada—, de la victimización y de las frecuentes situaciones peculiares que no llegan a la gravedad del delito, pero sin embargo, perturban la paz y la convivencia.

De modo que las características propias e inherentes al criminólogo, resultarían importantes para la efectiva atención y resolución de los conflictos en los MASC.

Para la criminología igualmente como ciencia multidisciplinaria, *“la tarea debe consistir en buscar factores criminológicamente relevantes de entre la multitud de resultados parciales obtenidos con diversos métodos científicos”* (Goppinger, 1997, pág. 136); lo que resultaría aplicable a los MASC cuando el criminólogo opere como mediador, integrando el conocimiento asimilado y originado en otras disciplinas.

La criminológica y la mediación guardan algunas características comunes, como que ambas disciplinas están abocadas a la realidad social; las dos tratan desde su perspectiva conductas antisociales que derivan o son consecuencia del conflicto; ambas *“analizan las interrelaciones entre los sujetos, para estar en condiciones de conocer las causas que generan los mencionados conflictos; además, tanto una como la otra se ocupan de resolver problemáticas presentes y, con ello, servir como prevención de futuros sucesos o conflictos entre los integrantes de la sociedad”* (Pérez Tolentino, 2016).

3.8 El Trabajador Social en la Mediación.

El Trabajo Social tiene en común con la mediación una característica multifacética, propia de la integración multidisciplinaria del conocimiento, como ya se ha mencionado; de ahí que como lo relaciona (Ander-Egg E. , Diccionario del Trabajo Social, 1995), actualmente pueda hablarse de Trabajo Social de Primera Línea —interactuando con la comunidad—, Trabajo Social Polivalente —desempeñando dos o más servicios técnicos—, Trabajo Social con farmacodependientes —atendiendo y previniendo la problemática de drogadicción—, Trabajo Social Criminológico —principalmente en centros de readaptación social—, Trabajo Social de Caso —sobre método de caso individual—, Trabajo Social en el Ámbito Rural —en programas de servicios sociales en el campo—, Trabajo Social en el Sistema de Seguridad Social —respecto de pensiones, senectud, rehabilitación, etc.—, Trabajo Social en Programas de Vivienda —en relación a programas de reparación, mejoramiento y ampliación habitacional—, Trabajo Social en Salud (sobre la dimensión social de las problemáticas de salud—, Trabajo Social Escolar —integrándose en equipos interprofesionales de carácter psicopedagógico—, Trabajo Social Familiar —en un contexto integral con relación a dicha célula social—, Trabajo Social Laboral —fundamentalmente en Empresas—, Trabajo Social para la Tercera Edad —en el ámbito gerontológico—, Trabajo Social Psiquiátrico —en el área de la salud mental y la psiquiatría en temas asistenciales—.

“Un trabajador social actúa siempre con realidades humanas en donde la cooperación y el conflicto se entremezclan permanentemente. Frente a esta circunstancia la madurez emocional juega un papel fundamental, en cuanto ella expresa la capacidad de actuar equilibradamente, con espíritu sereno y quieto, cuando se ésta bajo diferentes tipos de presiones. Ni euforia triunfalista en los momentos malos. No hay que vivir abrumado, fatigado, tensionado; hay que actuar con energía y decisión, pero con sosiego y paz” (Ander-Egg E. , Metodología del Trabajo Social, 2003, pág. 199).

“La finalidad máxima del Trabajo Social es la realización integral de la persona, a través de un proceso de transformación interna en el objeto y cambios estructurales y funcionales en su ambiente. El objeto puede ser un hombre, un grupo, una comunidad o la sociedad en sí. Todas las funciones básicas de la profesión tienen esta finalidad máxima” (Wolffe, 1969, pág. 7).

“La mediación familiar ha aportado a la intervención social algo más que una forma de ayudar a las familias que viven una ruptura. Ha facilitado a los interventores sociales que trabajan a favor de las familias, técnicas y, lo que es más importante, una filosofía de la intervención social no basada en complementar o suplir las carencias de los usuarios sino en potenciar sus propios recursos” (Ripol-Millet, 2001, pág. 243).

“Todas las ciencias sociales deben hoy redefinir su objeto teórico, es decir, lo social, teniendo en cuenta que hay evidentes transformaciones que lo afectan. El trabajo social debe también redefinir su objeto de intervención: nuevas y múltiples categorías o sujetos sociales, nuevas necesidades, heterogeneidad de situaciones” (Heróles, 1997, pág. 86). Tal como resulta nuevamente el caso de la Fiscalía General del Estado de Nuevo León, en que más del veinte por ciento de sus integrantes, se desempeñan como Trabajadores Sociales, lo que resulta debido a los requerimientos sociales del presente.

3.9 El Licenciado en Mediación o MASC.

En la actualidad académica de los MASC se presenta la peculiaridad de que existe una oferta educativa, cuyo objetivo formativo es el del mediador o del operador de los MASC, a través de carrera universitaria en el contexto de licenciatura.

Ello habla de la necesidad de que, con el avance científico en la esfera de la Justicia Alternativa, se vayan perfeccionando e institucionalizando los planes educativos sobre el

tema, que provean socialmente de profesionistas abogados expofeso a la mediación, la conciliación, la Justicia Restaurativa, etc.

Se trata de la formación de operadores o facilitadores que al igual que otras diversas profesiones que convergen en la mediación, aportarán habilidades precisas para la atención a la conflictividad social del presente y su contención. Lo que además representa un avance importante en lo que, a dotar de identidad propia a los profesionales de la Justicia Alternativa se refiere.

Hoy en día encontramos entre la oferta educativa de Licenciaturas en MASC, por ejemplo en el caso mexicano, planes de estudio que incluyen entre otros aspectos la formación de operadores, *“específicamente: mediadores, conciliadores y facilitadores con espíritu ético, empatía, bondad, concordia, paz, alteridad y solidaridad, que apliquen los conocimientos teóricos, prácticos y metodológicos, desde una visión humanística (Universidad Autónoma del Estado de México, 2017)”*; teniendo como finalidad:

“a) Relacionar los conceptos esenciales de los MASC, en cada uno de los diversos procesos y materias del conflicto; b) interpretar conflictos del contexto actual, con teorías pertinentes a los medios alternos; c) explicar las causas y consecuencias de un conflicto, tomando en consideración el contexto en el que se presenta y sus antecedentes; d) aplicar las herramientas, técnicas y habilidades del proceso específico, para que los intervinientes encuentren soluciones, tomando en consideración el diagnóstico y las estrategias de abordaje del conflicto; e) Reconocer las limitaciones jurídicas y humanas en un determinado conflicto y respetar las leyes, los Derechos Humanos y la voluntad de las partes; f) colaborar con equipos de trabajo en la solución de conflictos actuales, donde es necesaria la co-mediación o co-facilitación, estableciendo una metodología grupal para el abordaje del conflicto (Universidad Autónoma del Estado de México, 2017)”.

Por tanto, en lo que se refiere a carreras profesionales relativas a la mediación (Universidad del Valle de México, 2017), la tendencia formativa pareciera ser abarcar igualmente temas integrales como la mediación Intercultural, la familiar, la educativa y la comunitaria, entre otras, abarcando las correspondientes técnicas y herramientas con dicho objeto.

Por lo que hace a la Universidad Autónoma de Nuevo León, en dicha Máxima Casa de Estudios, no obstante, no se contempla una licenciatura en MASC, sin embargo, sí establece en sus planes de estudios generales de las carreras profesionales, como asignatura curricular, la de los mecanismos alternativos. Y en especial en la Facultad de Derecho y Criminología —FACDYC—, se cuenta en la carrera de Derecho con asignatura sobre la solución alternativa de los conflictos desde el año 2005.

Mientras que por su parte la Maestría en MASC de la FACDYC de la Máxima Casa de Estudios de Nuevo León, tiene como propósito formar profesionales que tengan la capacidad y visión de investigar y analizar profesionalmente la temática de la Justicia Alternativa; la cual data del año 2000 como parte de su oferta educativa.

En el caso del Doctorado en Métodos Alternos de Solución de Conflictos —DMASC— de la propia FACDYC de la Universidad Autónoma de Nuevo León, que por cierto se encuentra en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad, fue instaurado académicamente en el año 2013, el cual a través de su ilustre claustro doctoral de profesores, forma *“investigadores de alto nivel académico, que generen investigaciones de alto impacto tanto a nivel teórico como práctico, con capacidad de docencia y divulgación del conocimiento científico, así como la participación en proyectos científicos, implementando mediante este tipo de investigación nuevas formas de modificación y mejora al entorno social”* (UANL, 2019). Ello partiendo de un contexto multidisciplinario, siendo que su profesorado está integrado por investigadores de diversas áreas del conocimiento.

Luego entonces hablamos de una paulatina profesionalización de los operadores de los MASC, pero también de la consolidación de su identidad social en la forma de una profesión propiamente dicha.

Por todo lo anterior, la mediación es una ciencia en expansión que, gracias al aporte de disciplinas tradicionales, así como al de nuevas áreas del saber que se están agregando como soporte de los MASC, representa una salida interesante a la conflictividad social de la actualidad.

El desarrollo de dicho mecanismo alternativo se ha visto beneficiado con el gran despliegue del conocimiento, surgido del progreso social y la investigación fundamentalmente a partir de la segunda parte del siglo pasado; lo que se suscitó primero desde el enfoque de disciplinas más bien aisladas, y que sirvieron de base para el mencionado avance científico.

Lo anterior ha evolucionado hacia la integración del conocimiento puesto al servicio de los seres humanos, lo que representa un nuevo gran progreso, al hacerse posible el aporte de diversos campos del saber enfocados para la solución de problemáticas sociales específicas, que requieren la participación de profesionales de diferentes campos científicos, lo cual por supuesto aconteció y sigue aconteciendo en los MASC a través de la multidisciplinariedad.

La especialización ha llevado igualmente a la integración y profundización del conocimiento en las diversas áreas del saber, lo que derivó en la participación interdisciplinaria de científicos y operadores concentrados en resolver situaciones en su particular campo de desempeño profesional.

Es así como abogados, criminólogos, trabajadores sociales, psicólogos, entre otros diversos profesionistas, trabajan por la paz a través de la mediación, aportando sus

conocimientos en la resolución de controversias sociales, ya sea brindando soporte a profesionales de diversas áreas a la suya propia, o ya sea a sus propios colegas de profesión en un contexto especializado. Ahí radica el gran potencial de la mediación como mecanismo concentrador de técnicas, habilidades y conocimientos científicos originados en diferentes áreas del saber, pero fundamentalmente del talento e innovación de personas dispuestas a trabajar en forma colaborativa para lograr la paz en nuestra sociedad.

Capítulo IV. La eficacia del Trabajo en Equipo en relación con la co-mediación.

4.1 Trabajo en equipo.

La mediación operada a través de Equipos de Trabajo podría representar un factor que potencialice su efectividad, al tratarse de dos o más personas aportando su creatividad en la solución de un conflicto, abriendo un abanico de posibilidades que pudiera conllevar una visión mayormente amplia de la controversia; lo que redundaría en la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, es decir en cuanto a la eficacia de dicha labor.

La forma en que socializan los mediadores al desarrollar una labor conjunta pudiera llevar a los intervinientes a mostrarse más colaborativos en el proceso, conllevando la reparación de sus relaciones; siendo una meta común entre operadores de los MASC, en lo que a priorizar dichas relaciones y alcanzar el acuerdo se refiere, que deviene de dicha tarea conjunta. Sería una forma en que la mediación llegue a tener una implicación social importante, al tratarse de un mecanismo operado simultáneamente por varios profesionales, lo que a la postre representaría una mayor aceptación de la justicia alternativa en la sociedad actual.

En ese sentido, el Trabajo en Equipo podría representar una herramienta adicional que abone eficacia en la solución de los conflictos, por supuesto a través de una adecuada distribución de responsabilidades, asignación de roles y en un adecuado entorno organizacional que fortalezca la dinámica de los MASC, implementados en este caso por un equipo de expertos de la Justicia Alternativa. Por ello es relevante analizar los parámetros básicos en cuanto a la integración de un equipo de trabajo se refiere, que sirvan a la hora de integrar un Equipo de Mediadores. Todo lo cual consolide al trabajo en equipo como un importante activo de la mediación.

4.2 El Trabajo en Equipo enfocado en la co-mediación.

Hablar de co-mediación es hablar inminentemente de una cooperación de expertos, es decir que se trata de una célula de trabajo, integrada por dos o más operadores de los MASC.

Por ello la importancia de abordar con mayor profundidad el tema del trabajo en equipo, que en el ámbito de la mediación importaría tanto su conformación, como su desempeño en las sesiones, enfocado en lograr la mayor eficacia del mecanismo alternativo para arribar a acuerdos que pongan fin a la controversia, dejando sentadas las mejores bases para su cumplimiento efectivo por parte de los participantes.

Analizar el trabajo colaborativo, representa una aproximación a los principales parámetros de conformación óptima de un equipo, así como su funcionamiento efectivo.

“El equipo de trabajo es una entidad organizada y orientada hacia el logro de una tarea común, constituida por un número de personas que adoptan papeles y funciones, de acuerdo con la disponibilidad de recursos y habilidades para conducir el proceso psicosocial del grupo dentro de un ambiente de respeto y confianza” (Valverde L. , Ayala, Pascua, & Fandino, 2000).

“Al equipo de trabajo también se le puede conceptualizar como un pequeño grupo de personas con habilidades y conocimientos complementarios que están comprometidos con una misión, un conjunto de metas de desempeño y con un enfoque común respecto a los cuales son mutuamente responsables (Katzenbach y Smith, 1993). La estructura del equipo diferirá dependiendo de su propósito, su entorno, su composición y las relaciones formales entre los profesionales que lo conforman (Sundstrom et al., 2000)” (Viles, Jaca, Tanco, & Medina, 2011).

Por lo que considerando lo anterior, podemos decir que el propósito de la co-mediación, lo será desde luego la resolución de la contienda planteada a los operadores de los MASC, su entorno, los diferentes conflictos que les son sometidos a sus integrantes en forma conjunta, mientras que su composición, la que se conforme por colaboradores o expertos en los temas de los que se ocupen para su resolución.

“Una descripción más robusta del concepto de equipos de trabajo implica: Dos o más individuos; que interactúen socialmente; que posean un Objetivo Común; que se han reunido para desarrollar una tarea organizacional relevante; que demuestren interdependencia con respecto a la distribución de trabajo, objetivos y resultados; que tengan diferentes roles y responsabilidades; y que se encuentren inmersos en un sistema organizacional (Kozlowzki & Ilgen, 2006) citado en (Bayona & Heredia, 2012)”.

Por lo que cabe abundar al respecto de lo anterior en los incisos relacionados a continuación, respecto a tales elementos fundamentales del tópico de Equipos de Trabajo, con relación a la eficacia de estos:

a) Dos o más individuos. En ese sentido, (Parkinson, 2005) considera que en el caso de la co-mediación se aplica el viejo adagio: dos cabezas piensan mejor que una; siendo que un trabajo en equipo puede ofrecer grandes ventajas respecto del que desempeña un mediador en lo individual; donde los co-mediadores pueden seguir una escuela determinada o podrían innovar su propio modelo, con tal de que funcionen bien juntos y potencien mutuamente sus fuerzas; con lo que se espera que el equipo tendrá una mayor capacidad para manejar conflictos difíciles y estresantes.

b) Que interactúen socialmente. *“La interacción equivale al intercambio que se establece entre los integrantes del equipo con objeto de compartir información, actuar de forma concertada y posibilitar su funcionamiento óptimo” (Torrelles, Coiduras, Isus, Carrera, París, & Cela, 2011).*

“Interacción social es la relación que se establece entre sujetos con la finalidad de intercambiar experiencias entre ellos. Las características que nos permiten identificarnos y definirnos como individuos son producto de ello, es decir, el individuo interactúa con otros a través de su vida cotidiana, por lo tanto, su personalidad será un proceso continuo de modificaciones” (Rodríguez Pérez, 2012).

“Estas modificaciones se originan debido al ambiente que rodea al individuo, la aceleración de estas alteraciones se puede provocar por el aprendizaje y por el desempeño de alguna actividad dentro de un contexto de grupos en donde se presentan cambios de manera constante” (Rodríguez Pérez, 2012, pág. 64).

Lo anterior podría ser el caso de la co-mediación presencial —convencional—, en el que dos operadores están a la mesa con las partes del conflicto; pero también el de una posible co-mediación virtual, con dos o más mediadores trabajando a distancia según el contexto común de las relaciones humanas en la actualidad.

c) Que posean un objetivo común. Es otro elemento integrante del tópico equipos de trabajo. *“Y es el punto de referencia que consigue aunar los esfuerzos individuales; por lo que los miembros de un equipo eficaz comparten una meta. Saben cuál es el trabajo que el equipo debe realizar y la razón de su importancia. Esta visión de lo que el equipo quiere alcanzar, consigue que todos sus miembros sepan hacia dónde se mueve el equipo y de qué manera su esfuerzo individual contribuirá a alcanzarlo” (Rodríguez Cueto, 2008).*

Se trata de un grupo de personas que están organizadas con un propósito (Jaramillo Solorio, 2012, pág. 7); y es el caso en que tal como lo sustenta (Schiaffini Aponte, 2011, pág. 64 y 65), al tratarse de personas diferentes, cada quien aportará individualmente al equipo según sus habilidades e intelecto para complementarse, por lo que la diversidad conllevará el enriquecimiento mutuo, representando la ventaja de lograr la integración de metas específicas con un fin común.

Por tanto, se podría decir que, en el caso de un equipo de mediadores, hablar de perseguir un mismo objetivo representaría el análisis conjunto del caso entre sus diversos integrantes, estableciéndose una ruta de trabajo común para las sesiones.

d) Que se han reunido para desarrollar una tarea organizacional relevante. En referencia igualmente a quienes se reúnen en torno a un equipo de trabajo.

En el caso de un equipo de mediación, la relevancia de la tarea estaría justificada por el hecho que el contexto general de la normativa de los mecanismos alternativos, reconoce el carácter de orden público e interés social que representa la misión de los mediadores.

Y específicamente la co-mediación representaría a grandes rasgos, congrega a un grupo de profesionales de los MASC con habilidades y especialidades diversas, en torno a la tarea relevante de acercar a las partes en conflicto, para que estas en un contexto no judicializado puedan dirimir sus diferencias por sí mismas.

e) Que demuestren interdependencia con respecto a la distribución del trabajo, objetivos y resultados. Este es otro de los elementos importantes que se describen al hablar de los equipos de trabajo, el cual resulta ser *“un conjunto de dos o más personas que interaccionan entre sí, realizando roles específicos, manteniendo una relación de interdependencia para la consecución de metas comunes y compartidas, en un contexto organizacional particular”* (Sánchez Pérez, 2006) citado en (Mantilla & García, 2010).

“La interdependencia de tarea es el grado en que los miembros de un equipo dependen unos de otros e interactúan entre sí para lograr sus objetivos; mientras que la interdependencia de objetivos es el grado en que los miembros de un equipo comparten éstos en su actividad” (Stewart & Barrick, 2000).

De ahí que pueda resultar necesario que los co-mediadores dependan unos de otros en su labor, capitalizando mutuamente las habilidades que cada uno puede aportar al equipo, con el fin de lograr una solución más integral a la controversia planteada.

f) Que tengan diferentes roles y responsabilidades.

“Muchos autores denominan indistintamente papel, perfil o rol a la forma en que actúan los integrantes de un equipo; refiriéndose en todos los casos a un conjunto de patrones esperados de comportamiento, propios de alguien que ocupa una posición determinada en una unidad” (Gómez & Acosta, 2011).

g) Que se encuentren inmersos en un sistema organizacional. Lo cual representa otro elemento que define los Equipos de Trabajo.

Al respecto, tomando como referencia los sistemas administrativos, un Sistema Organizacional está compuesto, entre otros, por *“un Subsistema de carácter Personal, integrado por individuos y grupos en constante interacción, conformado por la conducta individual y grupal, las relaciones, la dinámica de grupos y la motivación; que es afectado por los sentimientos, valores, actitudes, expectativas y necesidades de los miembros de una organización; siendo que estas fuerzas establecen el clima organizacional, dentro del cual los participantes desarrollan sus papeles y actividades. También por un Subsistema Estructural, referente a la manera en que están divididas las tareas de un organismo social —diferenciación—, así como coordinadas —integración—, donde la estructura se establece por medio de organigramas, división del trabajo, relaciones, descripción de funciones, patrones de autoridad, asignación de responsabilidades, etc.” (Kast, 1986, pág. 118).*

“La percepción de apoyo organizacional por parte de los integrantes de un equipo de trabajo tiene una influencia positiva sobre la potencia de éstos, entendido como el grado en el que se perciben capaces de alcanzar sus objetivos y ser eficaces” (Alcover, Rico, & Gil,

2011). Y en ese contexto, la mediación operada por medio de un equipo de trabajo de dos o más operadores, representaría por supuesto un sistema de profesionales trabajando conjuntamente y de forma organizada.

4.3 La conformación de Equipos de Trabajo eficaces.

El cómo se integran los equipos de trabajo es importante para determinar la funcionalidad y eficacia de éstos; ya sea que sean producto de una detenida planificación o simplemente de una conformación circunstancial.

Y al hablar de integrar un grupo, no sólo cabe referirse al mero hecho de agregar integrantes a un determinado contingente, sino también a la forma en que éstos se amalgaman profesionalmente para abordar una tarea, cohesionándose en un ente conformado por diversos elementos que constituyen un mecanismo integrado por personas.

“El equipo de trabajo, se construye en la cooperación entre personas diferentes, que consiguen un alto grado de desarrollo de competencias personales y una complementariedad que refuerza la sinergia del equipo” (Sebastián-Donostia, 2005). Y tal como lo refiere (Valverde L. , Ayala, Pascua, & Fandiño, 2011), la participación de los integrantes resulta asimismo dependiente de las características del problema o situación que se evidencia en el proceso de trabajo.

Para (Gil Rodríguez, 2009) ningún individuo posee la combinación completa de conocimiento, experiencia y perspectiva para abordar determinados trabajos, cuando como consecuencia de cierta complejidad, se tiene que trabajar en grupo con un alto grado de interdependencia, en donde el objetivo representa un desafío único.

“En ese sentido, hoy en día los equipos de índole interprofesional representan una asociación participativa, colaborativa y coordinada, respecto al concepto de la toma de decisiones compartida en asuntos de índole social” (Korner, Wirtz, Bengel, & Goritz, 2015), así como de distinto ámbito.

En cuanto a la Mediación en Equipo, (Parkinson, 2005) considera que los co-mediadores complementan sus cualidades personales, estilos de trabajo y uso de técnicas, lo que los mediados aprecian, ya que reconocen que es poco realista esperar que un profesional posea todas las cualidades y habilidades que están buscando para coadyuvar a la solución de su controversia.

“Los equipos pueden operar en diversas estructuras, cada uno con diferentes propósitos estratégicos o actividades funcionales” (Espinosa Infante & Aarazúa Vilchis, 2000).

Sin embargo, sin importar la estructura o el propósito del equipo, a través de investigación se han identificado como características comunes de éxito en los equipos: *“el compromiso con las metas y objetivos compartidos, la toma de decisiones por consenso, la comunicación abierta y honesta, el liderazgo compartido, el clima de cooperación, colaboración, confianza y apoyo, la valoración de las personas por su diversidad, así como el reconocimiento y resolución positiva del conflicto” (Espinosa Infante & Aarazúa Vilchis, 2000).*

Por lo que continuación cabe analizar cada una de las características de eficacia descritas en el párrafo que precede, orientándolas al tema de los Equipos de Trabajo en el ámbito de la mediación:

1) Compromiso con los objetivos compartidos. En una co-mediación sería de esperarse que los operadores mantengan dicho compromiso, en específico con la meta de acercar a las partes hacia la solución del conflicto.

“El compromiso ocurre cuando los individuos están emocional y cognitivamente conectados; situación en la cual los integrantes del equipo saben qué se espera de ellos; lo que se encuentra asociado con la obtención de resultados concretos, mostrando disposición permanente hacia todas las exigencias de la organización; también se asocia con una visión de aportar siempre más en ideas, calidad en el trabajo y desempeño” (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002).

“La fuerza del equipo está en el compromiso mutuo, en relación con todos sus miembros, facilitando su autoconocimiento y desarrollando sus competencias personales” (Sebastián-Donostia, 2005). “Los equipos son a fin de cuentas grupos de personas con habilidades complementarias, que están comprometidos con un propósito común y se mantienen mutuamente responsables por su logro. Idealmente desarrollan una identidad distintiva y trabajan juntos en una manera coordinada y de apoyo mutuo para cumplir su propósito” (Department of Architecture at the University of Cambridge, 2003).

La voluntad común de poner todo el empeño posible para llevar a cabo un proyecto, es decir, un verdadero compromiso personal respecto a la meta del equipo (Treviño, 2007).

Y en la práctica de los mecanismos alternativos, *“su rasgo de asociatividad permite eficientizar la producción y las habilidades en una relación, potencializando habilidades y competencias asociativas de las personas como la complementariedad, cooperación y el compromiso mutuo” (Gorjón Gómez F. , Mediación, su valor intangible y efectos operativos, 2018, pág. 71).* Mientras que para (Cornfeld L. A., 1985), los co-mediadores perciben que ante el compromiso y la mutua cooperación visible entre ellos como operadores, los mediados se vuelven más conciliadores intentando emularlos, convirtiéndose así ellos mismos de alguna manera, en mediadores de su propio conflicto, llegando a imitar a aquellos en cierta forma.

2) Decisiones por consenso. Es otra de las características relacionadas con el éxito en los equipos. Se trata de personas que interactúan para seleccionar una de un conjunto de alternativas, siendo expertos de diferentes campos y con diversos conocimientos y formación. Ello se refiere según (Cabrerizo, Chiclan, & Al-Hmouz, 2015) a un tipo de proceso participativo en el que varios decisores actúan conjuntamente, analizan problemas, consideran y evalúan varias alternativas y seleccionan entre éstas una solución.

Una mediación que esté siendo operada conjuntamente por dos o más expertos de los MASC, implícitamente requeriría una conducción consensuada por parte de éstos; lo que tendría que estar presente tanto en la planificación previa de la mediación por los co-mediadores, así como en el desarrollo mismo del proceso; ya que para lograr precisamente el consenso entre las partes en conflicto, resultaría lógico y esperable primeramente el consenso de quienes como equipo, conducen dicho mecanismo alternativo.

“El consenso puede significar que cada miembro del grupo tenga la oportunidad de influir en la decisión final, en donde todas las preocupaciones legítimas sean abordadas, así como que la decisión tomada sea una que todos pueden aceptar, con un cierto grado de acuerdo especificado o incluso con unanimidad” (Schuman, 2004).

“Un buen proceso de consenso se acerca a los problemas en cuestión, al permitir que los miembros del grupo exploren en profundidad la gama de opciones y preocupaciones en una atmósfera cooperativa y no conflictiva. Las discusiones en grupos pequeños permiten que todos expresen sus ideas y opiniones; teniendo la oportunidad de aprender de los demás integrantes del equipo, generando también empatía, lo que les permita incluso llegar a cambiar de opinión a medida que escuchan nuevas ideas y argumentos” (Schutt, 1998).

Luego entonces en la mediación de un conflicto a través de la co-mediación, la diferencia de criterios entre los integrantes del equipo de mediación o la diversa visión de éstos respecto del conflicto sometido a los MASC, no tendría en principio por qué representar un inconveniente, sino de hecho como la oportunidad de que la discusión y el intercambio de ideas en torno a ello, enriquezca el criterio grupal de los operadores, propiciando la generación de mejores alternativas de salidas al conflicto, que ayuden a la mejor conducción del proceso ante las partes, como producto del consenso alcanzado primeramente entre los propios mediadores.

“También resultaría objetivo buscar el consenso a través de consultas privadas, donde se den las causas y después se solicite a cada experto su orden de importancia, desde la más preponderante, hasta la que será lo menos relevante. Siendo que por cierto la temática actualizada sobre el trabajo en equipo determina que la forma más eficaz en la toma de decisiones lo es a través del consenso” (Cuesta, 1999).

3) Comunicación. *“Como factor de éxito en un equipo de trabajo, está puede ser vista como un conjunto de prácticas expresivas orientadas no sólo a conseguir consenso y acuerdo, sino también a estimular una rica discusión que fomente soluciones creativas y un compromiso mutuo con la innovación”* (Recalde & Glaría, 2015).

“Es una práctica cultural y se ha convertido, dado el avance extraordinario que produjo la civilización y el desarrollo de nuevos códigos y leguajes, en un espacio de construcción y lucha, y en un elemento fundamental en el proceso actual de cambios (Uranga, 2015).

“Y en ello no participan sólo quienes se definen como comunicadores, sino que confluyen actores de otras disciplinas y saberes, en un intercambio a la vez necesario, enriquecedor y desafiante, ya que la amistad social necesita, desde lo político y desde lo científico, del aporte multidisciplinar” (Uranga, 2015, pág. 114).

En ese sentido la mediación sería un ejemplo muy ilustrativo de potencial confluencia de actores provenientes de diversos campos del conocimiento, en el que cabría como expectativa que abogados, criminólogos, psicólogos, trabajadores sociales, educadores, etc., adquieran y desarrollen las habilidades para lograr una óptima comunicación y colaboración, que les permita trabajar simultánea y eficazmente en pro de la mediación, tanto en el plano de la investigación, como en la práctica profesional, sin importar su origen formativo y a través de un lenguaje afín a todos los operadores de los MASC.

Y es que resulta indispensable que en una mediación llevada a cabo en forma conjunta (Soler Mendizábal, 2018), por dos o más profesionales de los mecanismos alternativos, exista una buena y fluida comunicación entre estos, sutil frente a los mediados, aunque franca y abierta en el diálogo privado entre colegas que comparten tan importante tarea común.

Una comunicación abierta representa una retroalimentación que conlleva no sólo hablar, sino saber escuchar para forjar una buena relación de equipo. *“Y la calidad de la relación se logra con el diálogo constructivo, permitiendo el desarrollo profesional y humano de los miembros del grupo” (Canseco & Ojeda, 2016)*, a efecto de alcanzar las finalidades establecidas por la entidad correspondiente.

“La comunicación cara a cara, como instrumento de intercambio de información y de influencia sobre las personas, tiene ventajas que no pueden sustituirse por otras vías ni medios técnicos, como son por una parte, la retroalimentación inmediata, que permite verificar la comprensión y el efecto del mensaje transmitido, y por la otra, obtener la información que transmite el lenguaje gestual, corporal o no hablado, así como la riqueza de matices que se introducen con la entonación, el ritmo, el énfasis, así como la posibilidad de captar y generar sentimientos” (Codina, 2002).

Por tanto, es importante que, en el proceso de mediación, la comunicación se dé primero entre los propios operadores conjuntos. *“Puesto que, gracias al proceso de comunicación, es a través del cual se ponen en común las experiencias y vivencias, siendo posible que las personas realicen acciones conjuntas, generen acuerdos, compromisos y propicien el cambio”* (Arras, Jáquez, & Fierro, 2008).

4) Liderazgo compartido. Es otra característica conocida de éxito de los equipos de trabajo, al cual se refieren (Shuffler, Wiese, Salas, & Burke, 2010), encontrando que, en la actualidad de cualquier grupo, dicho liderazgo resulta importante al enfrentar situaciones complejas o ambiguas. Lo que, por cierto, podría considerarse una constante en el ámbito de la mediación de conflictos en el entorno social del presente.

“Cuando los mediadores intervienen en la solución de un conflicto, reúnen y orientan los esfuerzos de las partes que buscan como objetivo resolver su problema, y ante el liderazgo de los mediadores obtienen la solución del mismo como meta principal del procedimiento de mediación, logrando que los mediados concilien sus intereses” (Gorjón Gómez F. , *Mediación, su valor intangible y efectos operativos*, 2018, pág. 104). Por lo que ello representará desde la perspectiva de los operadores, influir en los intervinientes a efecto de crear la disposición para la concertación que ponga fin a la controversia que les ha sido planteada.

En el caso de co-mediadores operando un proceso de mediación de forma colegiada, resultaría imperante que lo hagan en un contexto de reconocimiento mutuo, en el que, en pleno respeto a la diversidad, experiencia y habilidades de cada uno de los integrantes del equipo, sean capaces de asumir y proyectar ante los mediados el liderazgo compartido.

“El liderazgo distribuido por tanto no consiste en delegar o asignar, desde un lugar central tareas o responsabilidades a los demás, sino de aprovechar las capacidades y destrezas de

todos, pasando funcionalmente de unos miembros a otros según las actuaciones requeridas en cada caso” (Mourillo, 2006).

En un contexto análogo (Morgenson, DRue, & Karam, 2009) consideran que los equipos que comparten la función de liderazgo están en la mejor posición para abordar los problemas que surjan en el equipo, debido a su cercanía al tema. “Ya que cuando los miembros comparten el liderazgo, cada uno tiene influencia sobre sus pares, involucrándose más profundamente en las decisiones de éste, haciendo más probable la comprensión de la naturaleza del problema abordado, y las razones por las que se aceptó una alternativa y otras se rechazaron, ayudando también al proceso de creación de consenso” (Bergman, Rentsch, Small, Davenport, & Bergman, 2012).

Y en relación al nivel de interdependencia de tareas, que ya se ha mencionado, resulta lógico que mientras mayor sea la interconexión, mayor será la necesidad de liderazgo compartido.

“Un equipo real es motivado por el compromiso común entre sus miembros, más que por un liderazgo individual. Ese compromiso incluye propósitos, metas y métodos de trabajo en equipo. Sin soslayar que al principio un líder individual puede ayudar a estimular a los integrantes del grupo, hasta que lleguen a ese nivel común de compromiso” (Franco & Velázquez, 2000). “Por lo que en cualquier caso los miembros del equipo comparten siempre responsabilidades de liderazgo, sin negar la posibilidad de que este liderazgo compartido coexista con cierto grado de verticalidad en funciones como diseñar la tarea o gestionar los límites del equipo” (Gil, Alcover, Rico, & Sánchez-Manzanares, 2011).

En la co-mediación sería deseable por tanto un liderazgo compartido en base a una distribución de tareas específicas, de acuerdo al perfil profesional de cada co-mediador durante el proceso, que surja a su vez como consecuencia del conocimiento y experiencia de cada uno de los miembros del equipo.

5) Cooperación y/o Colaboración. Es otra característica de eficacia en los Equipos de Trabajo. “La cooperación puede llevar a cabo tareas rápidamente, teniendo cada miembro del grupo una función asignada, basada en habilidades y conocimientos. Los integrantes del equipo cooperativo pueden reunirse en torno a un proyecto en particular, dispersándose incluso cuando se logra el objetivo, para unirse nuevamente en el próximo proyecto, incorporando nuevos elementos según sea requerido” (McClellan, 2016).

En el caso particular, podría decirse que el papel comúnmente asumido por el co-mediador sería de colaboración por excelencia, cooperando con el equipo de mediación a efecto de alcanzar la solución al conflicto, aportando sus conocimientos y habilidades profesionales particulares.

“En el trabajo colaborativo, todas las aportaciones brindadas por los miembros del equipo deben ser tratadas de forma crítica y constructiva, en la que sus miembros aportan ideas o argumentaciones con la información de base disponible para compartirla; de tal forma que los resultados alcanzados no son la sumatoria del trabajo en grupo, sino más bien el reflejo de su cohesión” (Jiménez, 2009), ya que en el caso de cada uno de los integrantes del equipo, se ve implícito el compromiso requerido de cada uno de los mismos.

Y cuando se trata de mediación conjunta de conflictos por dos o más operadores, trabajando de forma simultánea en un mismo caso, un objetivo primordial de ello lo sería precisamente la cooperación con la finalidad de optimizar (LMASCNL, 2017), lo que se podría denominar la prestación del servicio.

“Por lo que cabe decir que en el trabajo colaborativo, la noción de autoridad se diferencia claramente de una interacción jerarquizada, por cuanto no se impone la visión de un miembro del grupo por el sólo hecho de tener autoridad, sino que el desafío es argumentar puntos de vista, justificar e intentar convenciendo a los pares (Maldonado, 2007); y para

ello la coordinación garantiza que un equipo funcione como un todo unitario, lo que resulta clave para entender la efectividad de los equipos de trabajo” (Rico, Sánchez-Manzanares, Gil, Alcober, & Taberno, 2011).

“Y es que, en toda organización moderna, se requiere de nuevas metodologías que impliquen el desarrollo de habilidades para la resolución de problemas, la toma de decisiones, y por supuesto la capacidad de trabajo colaborativo” (Cenich & Santos, 2005). Además, la actitud de colaboración de las personas en un equipo influye positivamente en la orientación al aprendizaje” (Miró, Leal, Cepeda, & Miró, 2008).

En el caso de la co-mediación (Pleno del Instituto de Justicia Alternativa de Jalisco, 2011, pág. 18), resulta fundamental en el proceso formativo de nuevos operadores, que estos se impliquen en procesos de mecanismos alternativos trabajando de la mano de mediadores experimentados, así como en colaboración con Universidades, Colegios de Profesionistas, Organismos Públicos y Privados, participando en seminarios, simposios, conferencias y diplomados, con objeto de adquirir la más adecuada formación y estar actualizados como profesionales y profesionistas, prestadores de servicios en el ámbito de los MASC.

6) Diversidad. La cual constituye también una característica en un equipo de trabajo eficaz, misma que según (Curseu & Pluut, 2013) es considerada una condición necesaria para el ya mencionado aprendizaje colaborativo.

“La diversidad crea principalmente oportunidades y beneficios para la efectividad de los grupos, ya que sus integrantes con sus disímiles conocimientos y destrezas contribuyen a una mayor riqueza de información, lo que se traducirá en mejores decisiones, soluciones más creativas y planes más eficaces” (Harrison & Klein, 2007). “Esta diversidad se manifiesta en la originalidad y la pluralidad de las identidades que caracterizan a los grupos y las sociedades que componen la humanidad; representando una fuente de intercambios, de innovación y de creatividad” (UNESCO, 2001, pág. 1).

En ese sentido la co-mediación representa una diversidad de disciplinas científicas, así como de profesionales de diferentes campos del conocimiento, que respetando la diferencia de orígenes académicos y formativos, son capaces de trabajar juntos en beneficio de la sociedad; así como en *“la construcción de una Cultura de la Paz, que genere sociedades más pacíficas, tolerantes, respetuosas, igualitarias y garantes de los Derechos Humanos”* (Cabello Tijerina & Vázquez Gutiérrez, 2018, pág. 12).

4.4 El Trabajo en Equipo como activo intangible en la mediación.

El Trabajo en Equipo puede representar un importante activo en los MASC, incrementando el potencial social de la mediación a través de la labor colaborativa de sus operadores.

Aunque cabe señalar que en la actualidad la co-mediación representa una forma más bien excepcional de operar la mediación, cuyo proceso es generalmente llevado a cabo en forma individual por un facilitador.

El trabajo en equipo podría por tanto representar un importante activo para la mediación, como resultado de la colaboración y experticia compartida entre colegas, desarrollando su labor en una atmósfera multidisciplinar en lo que a alcanzar acuerdos se refiere.

Los Activos pueden ser descritos como todos aquellos bienes o cualidades que pertenecen o le son inherentes a una determinada entidad. Igualmente, en un sentido amplio, el término Intangible (Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del IMCP, 2007, pág. 533), se referiría a aquellos activos que, sin ser materiales, se pudiesen considerar intrínsecos a un determinado ente organizacional, al ser potencialmente aprovechables por éste, cuya naturaleza representa un bien incorpóreo que implica entre otras cosas,

mejorar las cualidades de un producto o servicio a efecto de que sea mayormente aceptado en el mercado.

Hablar de un intangible es hablar de una característica o elemento que le da valor a algo, aunque no en un contexto convencional, porque en realidad no se trata de un aspecto visible, sino más bien consustancial que representa mejores propiedades a una cosa determinada. O sea, que un intangible no sería algo palpable en principio; más bien se trataría de algo que enriquece un objeto o inclusive una determinada actividad.

Un activo intangible, a su vez podría ser definido —en un contexto no meramente financiero—, como aquel que aunque en principio no es sustancialmente manifiesto, implica la característica de ser identificable *“y que es utilizado para la prestación de un servicio”* (Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera, 2008), mismo que por tal razón representa un bien inmaterial que conlleva beneficios futuros aprovechables para un entidad social determinada.

“Los MASC se sustentan en su capital intelectual al no tratarse sólo de un valor económico, sino más bien se trata de un ejercicio de gestión del conocimiento, más allá de visualizar únicamente valores morales, legales o filosóficos, limitados por el actual normativismo, sino por un ejercicio intelectual, innovador y creativo que trasciende las fronteras de lo tangible que se centra en los intereses” (Gorjón Gómez F. , *Mediación, su valor intangible y efectos operativos*, 2018), por supuesto con la participación de operadores e intervinientes, trabajando todos en conjunto con la aportación de ideas que solucionen la situación abordada; ante lo cual dicho investigador sustenta diversos valores intangibles de la mediación, algunos de los cuales podrían resultar mayormente inherentes a un equipo de mediación, tales como: a) La Asociatividad, b) la Innovación; c) la Internacionalización; d) la Objetividad; e) la Reputación Corporativa; y f) la Seguridad Jurídica.

Por tanto y para el análisis sustentado que corresponde a cada uno de los intangibles de la mediación, arriba mencionados, cabe basarse en los elementos o características distintivas ya descritas de los activos intangibles, que son:

- a) Ser identificable —forma en que se identifica—;
- b) Utilizado para la prestación de un servicio;
- c) Que representa un bien —activo— inmaterial que conlleva beneficios futuros aprovechables para una entidad social determinada.

1. Asociatividad como valor intangible de la co-mediación:

Forma en que se identifica:

“Co-mediador: facilitador autorizado por el Centro para asistir al facilitador asignado, en cualquier etapa del procedimiento de Mediación o Conciliación, con sus experiencias, conocimientos y habilidades, o con fines evaluatorios” (Legislatura del Estado de San Luis Potosí, 2014, pág. 3). Podemos decir que se trata de dos o más operadores que como colegas se constituyen en verdaderos socios que trabajan para la resolución de un conflicto.

Es utilizado para la prestación de un servicio:

Ya que en cierta forma y en base a la sociedad que conforman los operadores de los MASC, *“se obligan mutuamente a combinar sus recursos o sus esfuerzos para la realización de un fin común”* (Congreso Constitucional de San Luís Potosí, 1946, pág. 181); lo que en este caso podría estar representado por el servicio profesional que prestan los mediadores.

Bien —activo— inmaterial que conlleva beneficios futuros para una entidad social:

“La mediación y la conciliación son de gran importancia para el mejoramiento de la convivencia dentro de una comunidad, en tanto las partes juegan un papel sumamente

importante pues deciden cuál será la solución, en un marco de igualdad, confianza y sin confrontación; a diferencia de una demanda en la que, ya sea el demandado o el demandante, una parte vence a la otra. Además, estos mecanismos en cuanto procesos en los que se facilita la comunicación de las partes, a través de terceros imparciales y neutrales, son altamente efectivos para solucionar controversias en muy diversos contextos, tales como comunitario, escolar, civil, familiar, mercantil, justicia integral para adolescentes, penal, etc.” (Consejo para el Nuevo Sistema de Justicia Penal de Michoacán, 2013).

Es el caso de los diversos grupos que componen a la sociedad contemporánea, que se ven beneficiados con la labor de los diversos Centros de Mediación, en los que se agrupa con carácter público o privado a especialistas de los mecanismos alternativos, en donde éstos tendrían la posibilidad cuando se ameritara, de trabajar asociativamente combinando sus habilidades y perfiles profesionales.

2. Objetividad como valor intangible de la co-mediación:

Forma en que se identifica:

Es una realidad palpable que en cualquier equipo la colaboración de especialistas diversos, en especial cuando se trata de la atención al conflicto, provee un principio de neutralidad que conlleva la posibilidad de tratar el asunto atendido con mayor objetividad (Consejo de la Judicatura de Baja California, 2012), lo que redundaría en una mejor aceptación por las partes respecto a la conducción del procedimiento mediación en el que dos o más mediadores (Legislatura del Estado de México, 2010, pág. 2) intervienen.

Utilizado para la prestación de un servicio:

Hoy en día las diversas instituciones de mecanismos alternativos contemplan normativamente para el cumplimiento de su función, la posibilidad de que los mediadores de los Centros de Justicia Alternativa puedan atender el conflicto auxiliándose de un co-

mediador (Congreso Constitucional de Puebla, 2016), si la complejidad del caso así lo requiere.

Es la propia complejidad de las situaciones sometidas a mediación, lo que requeriría de parte de los impartidores de Justicia Alternativa, el mayor rigor, ecuanimidad y por supuesto objetividad en el ejercicio de su profesión como mediadores.

Bien —activo— inmaterial que conlleva beneficios futuros para una entidad social:

La objetividad es un valor innato de la mediación, porque se espera que la labor de los mediadores, principalmente cuando trabajan en conjunto en torno a un caso debido a su especialización, proporcione un criterio mucho más amplio, porque comprende un enfoque múltiple que lleva a ponderar las mejores opciones para la resolución del conflicto; podemos decir que la mediación se convierte en un ejercicio de objetividad, debido a la conducción colegiada del procedimiento, lo que puede propiciar una mayor mesura en las partes del conflicto, y todo ello redunda en el prestigio de los profesionales y de la mediación como institución social (Steele Garza J. G., Equipos de Trabajo en la Mediación, 2017).

3. Reputación Corporativa como valor intangible de la co-mediación:

Forma en que se identifica:

“Generar una escuela de pensamiento es una de las misiones más importante de una institución de educación superior” (Gorjón Gómez F. J., 2014). Ello implica como bien lo señala (Calleja, 2006), la consolidación de programas específicos a través de sus líneas de generación y aplicación de profesores investigadores líderes en la ciencia a saber y de sus líneas de investigación, así como de sus alumnos y hasta donde han llegado ellos en su desempeño profesional mismos que replican y desdoblan la idea del maestro original, perfeccionándola, consolidándola, y que a su vez se transforman en maestros y pares del saber, enfocados todos hacia una misma meta, hacia un camino representado por un

paradigma hecho realidad, de un área específica de la ciencia, es el caso de los métodos alternos de solución de conflictos.

Utilizado para la prestación de un servicio:

Así la Reputación Corporativa en el ámbito de los MASC tiene lugar primeramente en las instituciones de formación superior, en donde actualmente se desarrolla el trabajo investigativo y académico que está consolidando a la medición como ciencia social; ello podría representar que mediadores altamente profesionalizados provenientes de dichas instituciones, consoliden a su vez la reputación corporativa de los diversos Centros de Mediación en los que formen parte de sus equipos de operadores.

Bien —activo— inmaterial que conlleva beneficios futuros para una entidad social:

“El impacto social de la mediación se encuentra presente en casi todos los ámbitos sociales en el que fluyen el conflicto y es administrado por entes públicos y privados” (Steele Garza J. G., El Impacto Social de la Ciencia de la Mediación, 2015); siendo que serían precisamente dichas entidades impartidoras de Justicia Alternativa, las que capitalizarían a través de su función social, el prestigio generado con su consolidación institucional, lo que se finalmente se traduciría en una reputación corporativa.

5. Seguridad jurídica como valor intangible de la co-mediación:

Forma en que se identifica:

La co-mediación multidisciplinaria en la que interviene un jurista tendría la ventaja potencial de representar una seguridad jurídica adicional en la mediación, especialmente en los casos en que sea menester la revisión por parte de un abogado, respecto del acuerdo de mediación por tratarse de temas que involucren aspectos tales como los derechos legales de manutención de los menores.

Utilizado para la prestación de un servicio:

En el caso de una mediación en el ámbito de procuración de justicia, por ejemplo, las situaciones de índole jurídica surgidas durante una mediación, serán resueltas por los auxiliares y expertos invocados con el carácter de co-mediadores por el mediador designado por el órgano adscrito a las Fiscalías, cuando la víctima u ofendido esté de acuerdo con solicitar el inicio del mecanismo alternativo previsto en la Ley; para lo cual dicha entidad contará con personal profesional de las disciplinas necesarias para tal finalidad, entre ellos con profesionales en derecho que representarán seguridad jurídica para el procedimiento.

Bien —activo— inmaterial que conlleva beneficios futuros para una entidad social: Este podría estar representado por el hecho que como ya se ha citado, en el caso de la mediación el destino del derecho sea alcanzar un acuerdo justo para los mediados (Couture Etcheverry, 1949), a lo que mucho puede contribuir la co-mediación.

Capítulo V. Ámbito normativo de la Co-mediación en México.

La importancia del análisis normativo, respecto a lo que representa el marco jurídico de la labor de los operadores de la mediación al trabajar en equipo, convirtiéndose así en co-mediadores, resulta fundamental para tener un panorama de la actualidad de dicha figura jurídica.

Por ello es necesaria una disquisición que aborde a nivel federativo, las disposiciones que le confieren una regulación especial a la mencionada herramienta, identificando áreas de oportunidad respecto a la función del co-mediador; lo que implica una revisión legislativa con miras a consolidar dicha técnica de la mediación, que conlleve una mayor colaboración en el referido procedimiento, para alcanzar la solución al conflicto y por ende una cultura de paz basada en el aporte profesional de operadores de diversas áreas

del saber. Siendo que ello representaría la oportunidad de impartir una justicia mayormente integral, bajo un contexto de múltiples visiones profesionales.

Las normas jurídicas que regulan la mediación en equipo, comprenden lo dispuesto por las legislaturas estatales de México que componen la federación, ya que en cada uno de los preceptos se ve reflejada la propia visión de los congresos que la conforman, las cuales aportan importantes elementos a la figura jurídica del co-mediador.

Así mismo, en las disposiciones reglamentarias de las normas de Justicia Alternativa de cada una de las entidades federativas, emitidas por el Poder Ejecutivo Estatal, se establecen también ordenamientos jurídicos que tienen implicaciones en el caso de la co-mediación, que resulta igualmente importante analizar, a efecto de determinar la forma en la que proveen a la exacta observancia de las leyes de métodos alternos, así como a la operación práctica de los Institutos y Centros de mediación, en los que se desarrolla el trabajo de los mediadores al colaborar entre sí en torno a la resolución de los conflictos que les son sometidos a su labor profesional, según sus respectivos orígenes disciplinarios.

5.1 La co-mediación en el contexto de la legislación federal de México.

La (LNMA SCP, 2014) es el ordenamiento que a nivel federal regula los MASC en México, con la peculiaridad que como la propia disposición lo establece, se limite a la rama penal.

La co-mediación como tal no está propiamente contemplada en la norma federal comentada, lo que conlleva una importante área de oportunidad en la ley citada, pues uno de los activos más relevantes de la mediación radica en la multidisciplinariedad e interdisciplinariedad.

Resultaría apropiado que la norma nacional de los MASC en México contuviera en forma precisa la figura jurídica del co-mediador, ya que en ámbitos socialmente tan relevantes

como el de la justicia restaurativa, se requiere del aporte tanto de psicólogos, abogados, y trabajadores sociales, entre otros profesionales, para que, en una labor coordinada, lleven a cabo los procedimientos propios de la justicia alternativa en los que las diversas disciplinas del conocimiento pueden tener lugar. Al respecto es menester mencionar el artículo 7 de la comentada ley nacional que establece lo siguiente:

“Artículo 7. Derechos de los Intervinientes:

Los Intervinientes en los Mecanismos Alternativos tendrán los derechos siguientes:

[...]

VIII. De ser procedente, solicitar al órgano, a través del facilitador, la intervención de auxiliares y expertos”.

Luego entonces, tal como se puede observar, la ley nacional reconoce en forma tácita la importancia de que los operadores de los mecanismos alternativos en el ámbito penal, cuenten con auxiliares que coadyuven con ellos en su labor mediadora, apoyándolos tanto en una faceta de colaboradores, como de especialistas en determinadas áreas, o sea de profesionales que con el carácter de co-mediadores, aporten en la resolución de un determinado conflicto, que por la complejidad de algunos casos de impartición de justicia, requieran la participación de éstos.

En este caso la co-mediación tiene que ser inferida del texto del artículo 42 de la comentada ley nacional, que contempla la multidisciplinariedad como posible factor del proceso de mediación, en los siguientes términos:

“Artículo 42. El órgano contará con personal profesional de las disciplinas necesarias para el cumplimiento del objeto de esta ley. Deberá contar con profesionales en derecho, así como con el personal administrativo necesario para realizar las labores de apoyo” (LNMASCP, 2014).

De lo anterior se colige, que existe una importante área de oportunidad respecto a prever de forma literal la figura jurídica del co-mediador, por lo que se refiere a la (LNMASCP, 2014), ya que dicha norma reconoce la necesidad del trabajo en equipo respecto a los mecanismos alternativos, mas sin embargo no establece a la co-mediación como técnica expresa de la mediación en la resolución de conflictos.

5.2 La co-mediación en la justicia alternativa del ámbito estatal y reglamentario de los Estados Unidos Mexicanos.

Cabe hacer igualmente relación de la forma normativa en la que la co-mediación está prevista en las Leyes de las entidades federativas de México, así como de los numerales que en el plano reglamentario estipulan el trabajo de los operadores al trabajar en conjunto, ante lo cual procede realizar el análisis del marco jurídico en base al cual desempeñan su labor los co-mediadores, por lo que a los Estados de la República se refiere:

5.2.1 Aguascalientes.

En el caso de dicho Estado de la República Mexicana y por lo que hace a la (LMCEA, 2013), los co-mediadores no cuentan con una norma específica que clarifique su labor, siendo que solamente está prevista de forma indirecta en el artículo 40, que reza lo siguiente:

“Los especialistas podrán solicitar en cualquier momento el auxilio de un asesor en psicología para que atienda el caso, cuando el conflicto emotivo impida llegar a un acuerdo, o para que sirva de especialista adjunto, a fin de facilitar la comunicación entre las partes” (LMCEA, 2013).

Lo que significa que la norma arriba comentada sin establecerlo en forma expresa, contempla el escenario en el que por las características del conflicto mediado, sea requerida una labor multidisciplinaria, como cuando se trate del hecho en que el

ambiente anímico de la sesión, no haga propensa la consecución del acuerdo; por lo que aunque ciertamente dicha previsión normativa se aproxima a la co-mediación, sin embargo sería idóneo que se puntualizara en forma literal el concepto para clarificar su ámbito de acción respecto a la figura jurídica del co-mediador.

Por su parte, el (RCMPJA, 2011) establece en su artículo 2º lo que denomina la mediación coordinada, en los términos siguientes:

“Artículo 2. Para los efectos del presente reglamento deberá entenderse por:

[...]

X. Mediación Coordinada: Proceso de mediación, o en su caso de conciliación, en el que dos mediadores o conciliadores, participan simultáneamente en el mismo, dividiendo sus funciones, ya sea debido a la mayor o menor experiencia de uno u otro mediador o conciliador, de la complejidad del caso a tratar o del origen profesional de los prestadores de servicios, a solicitud de los mediados o conciliantes, o con fines de evaluación para mediadores o conciliadores.”

Por tanto, en el caso de Aguascalientes y el marco normativo de la co-mediación, como puede observarse, éste se limita a determinar lo que llama una coordinación; la que sin embargo estaría acotada a la participación de sólo dos mediadores, tal como lo prevé expresamente el numeral transcrito.

Siendo que lo que se busca en el ámbito de los MASC, sería la uniformidad de conceptos y criterios con independencia de los marcos legislativos estatales en México; al resultar ello pertinente para fomentar la universalidad de la justicia alternativa, procurando que los MASC permeen cada vez más en la sociedad.

5.2.2 Baja California.

En el caso de esta entidad bajacaliforniana, la norma jurídica que regula los medios alternativos es la (LJABC, 2007), la cual no prevé al co-mediador como operador de la mediación, así como tampoco alguna modalidad de la que pudiera desprenderse en forma indirecta la función ya descrita, ya fuera en una forma especializada o colaborativa; lo que representa una gran área normativa que debe ser capitalizada.

Por lo que hace al ámbito reglamentario de los mecanismos alternativos en el estado de Baja California, el (RJATSJBC, 2011) sólo determina la existencia de lo que denomina especialistas públicos, que eventualmente coadyuvan en la mediación, que tienen un enfoque muy diverso que no incluye la figura del co-mediador.

Es decir, que ante lo anterior cabría la reflexión de que en el caso del (RJATSJBC, 2011), la figura del co-mediador podría resolver muchos de los aspectos de apoyo que requieran los mediadores designados, en caso de que se previera de forma literal en dicha norma reglamentaria.

5.2.3 Baja California Sur.

En el caso de Baja California Sur, en la (LMASCBSCS, 2016) no se establece la co-mediación, solamente considerándose la figura de lo que denomina otros especialistas:

“Artículo 27. Las partes tendrán derecho a:

[...]

V. Solicitar a su costa, peritos y otros especialistas;”

Por tanto, resultaría conveniente que, en la norma arriba citada, se contemplara en forma expresa a los co-mediadores, como aquellos especialistas que pudieran coadyuvar con el operador designado en la solución de un determinado conflicto.

Y en lo que se refiere al (RLMASCBCS, 2018), este no prevé ni regula la forma en que los llamados especialistas, desenvolverán el actuar propio de su función en el proceso de mediación. Razón por lo que igualmente representaría una oportunidad, que se incluyera en forma explícita la figura jurídica del co-mediador, así como las modalidades que pudiera adoptar en su labor en la mediación.

5.2.4 Campeche.

En el caso de este estado de la República Mexicana, el (RCJAPJCAM, 2007) prevé la co-mediación en los siguientes términos:

“Co-mediación: Herramienta que enriquece el procedimiento de mediación y conciliación, con la intervención de más de un mediador-conciliador, a efecto de intercambiar e integrar habilidades, previa la diferenciación del rol de cada uno de ellos, con la finalidad de optimizar la prestación del servicio solicitado por los mediados y contar con una fuente confiable en la evaluación periódica de los mediadores-conciliadores” (RCJAPJCAM, 2007).

Así mismo, el propio reglamento comentado reconoce la figura jurídica del operador de la herramienta en comento, es decir del co-mediador:

“Co-mediador: Mediador-conciliador que eventualmente puede intervenir en el procedimiento de mediación o conciliación, junto con otro mediador conciliador, con la finalidad de aportar sus conocimientos multidisciplinarios o con fines evaluatorios” (RCJAPJCAM, 2007).

Y en el Reglamento citado existe una peculiaridad en el ámbito de la co-mediación, que es la figura del invitador, descrito como la persona física encargada de invitar a los interesados para que acudan al Centro a fin de participar en alguna diligencia relacionada

con la mediación o conciliación. Ya que el propio (RCJAPJCAM, 2007) establece que este operador pudiera llegar eventualmente a adquirir la calidad jurídica de co-mediador.

Lo anterior resulta interesante, ya que pudiera considerarse que el invitador se ve implícito en la mediación, desde el momento en que interactúa en su labor de exhortar a las partes a someterse a la mediación; partiendo de que su gestión inicial ante los intervinientes puede resultar fundamental para la labor efectiva del mediador designado. Aunque sería importante que la reglamentación aquí mencionada, estableciera la etapa propicia de la intervención del operador comentado, a partir de la cual sea considerado como co-mediador propiamente dicho.

5.2.5 Coahuila de Zaragoza.

Esta entidad norteña de México tiene como marco jurídico de la Justicia Alternativa a la (LMASCC, 2013), la que sólo contempla de forma colateral en uno de sus numerales la participación de los co-mediadores, tal como se observa a continuación:

“Artículo 31. Las funciones del mediador. El mediador facilitará la comunicación entre las partes, limitando su intervención al auxilio en la búsqueda de soluciones, cuidando en todo momento que los acuerdos que se tomen no sean contrarios a derecho, ni afecten la moral, las buenas costumbres o al orden público. El mediador podrá estar asistido de un comediador, preferentemente de distinta profesión de origen, quien lo auxiliará en el desarrollo de las sesiones, especialmente en asuntos en que intervinieren multipartes” (LMASCC, 2013).

Por tanto, la legislación de Coahuila de Zaragoza comprende la figura del co-mediador de forma más bien excepcional, y no como un sistema de trabajo en la mediación. Por tanto, cabría establecer en dicha normatividad de forma mayormente clara, el rol de los co-mediadores; ya que el arriba citado artículo refiere que el mediador podrá estar asistido de un co-mediador, sin embargo, haciendo énfasis en que preferentemente sea de

distinta profesión de origen, lo que en la práctica en realidad no representa un parámetro determinante para el efecto de designar un operador con esa función.

Es decir, que la (LMASCC, 2013) en los términos en los que está actualmente conformada, tácitamente estaría refiriéndose al caso de una mediación multidisciplinaria; lo que haría suponer que ello está previsto para situaciones o conflictos que requirieran del aporte de profesionales de dos o más ámbitos diversos del conocimiento. No obstante, lo cual, extrañamente el propio numeral determina que la asistencia de un co-mediador está contemplada, especialmente en asuntos en que intervinieren multipartes. Por lo que, en el caso de Coahuila, resultaría propicio un ajuste normativo, que diferenciara el caso de una co-mediación multidisciplinaria, —en la que ciertamente sería oportuna la participación de un co-mediador de distinta profesión de origen—, de aquella co-mediación en la que por un número significativo de intervinientes —multipartes—, fuera necesario el auxilio colaborativo de dos o más co-mediadores, como en el caso de una mediación comunitaria. Sin descartar también el caso de aquella co-mediación, en que sea propicia la participación de un colega con amplia trayectoria y reconocimiento en el medio de los MASC.

5.2.6 Colima.

La norma que rige la Justicia Alternativa en el Estado de Colima es la (LJAEC, 2014), la cual no contiene la figura jurídica del co-mediador, ni alguna que en forma análoga pudiese ser comprendida en el ámbito de la co-mediación.

Por lo tanto, el marco normativo de Colima sobre mecanismos alternativos de solución de conflictos representa un área de oportunidad para el legislativo de esa entidad. Ya que actualmente el trabajo en equipo —como factor relevante en la mediación—, resulta por decir lo menos necesario en cualquier organización, ya sea pública o privada, siendo que por supuesto lo es en la labor de impartir justicia en forma no adversarial.

5.2.7 Chiapas.

En el caso de Chiapas, la (LJACHI, 2014) determina la figura del co-mediador, indicando que éste aporta sus experiencias, conocimientos y habilidades en el proceso de mediación en los siguientes términos:

“Artículo 2°.-Para efectos de esta Ley, se entiende por:

[...]

XIII.- Co-Mediador: Mediador autorizado por el Centro Estatal de Justicia Alternativa del Estado de Chiapas para asistir al mediador asignado a la atención de una determinada controversia, aportando sus experiencias, conocimientos y habilidades”.

Es de reconocerse que la legislación chiapaneca contemple entre sus disposiciones que el Centro Estatal estará integrado, entre otros agentes, precisamente por co-mediadores, con lo que le da a esta figura jurídica la misma categoría de los operadores habituales de los MASC, en los siguientes términos:

“Artículo 19.-El Centro Estatal estará integrado por:

[...]

IV.- Los conciliadores, mediadores, co-mediadores, árbitros, y demás personal especializado y administrativo que señale el Reglamento de la presente Ley o los acuerdos del Consejo, y que permita el presupuesto”.

Y más allá de ello, la comentada (LJACHI, 2014) establece la importancia de incluir entre los agentes a certificar, también a los co-mediadores:

“Artículo 20.-Corresponde al Centro Estatal:

[...]

VI.- Certificar a los conciliadores, mediadores, co-mediadores, árbitros y demás personal especializado encargados de conducir los medios alternativos de solución de conflictos que esta Ley prevé.”

En forma reglamentaria, los mecanismos alternativos del Estado de Chiapas comprenden igualmente también la co-mediación, a través del (RLJACHI, 2011), como un ejercicio de necesaria comunicación y coordinación, entre el mediador designado y el operador que habrá de apoyarlo en dicha importante labor:

“Artículo 108.- Con el fin de mejorar la comunicación y el entendimiento, el mediador podrá solicitar la intervención de un co-mediador a petición propia o de alguna de las partes cuando advierta su necesidad, y pueda este auxiliar y aportar sus experiencias, conocimientos y habilidades en algún tema en especial que el mediador considere necesario” (RLJACHI, 2011).

Resultaría asimismo pertinente que la normatividad chiapaneca de los MASC describiera la etapa o momento propicio para la intervención de un co-mediador, así como los parámetros de su actuación específica.

5.2.8 Chihuahua.

El caso de Chihuahua es igual al de otros Estados de la República Mexicana, en que sus normas jurídicas estatales no regulan de forma alguna la co-mediación.

La ley que rige los MASC en el estado territorialmente más extenso de la federación, es la (LJAECH, 2015).

Por ello cabe nuevamente hacer la reflexión para el caso de la entidad comentada, respecto a la pertinencia de incluir en su marco regulatorio de la mediación, el reconocimiento a la labor de los operadores que coadyuvan mutuamente en la función

trascendente de impartir justicia alternativa, para que éstos tengan un marco referencial respecto a la forma y legalidad en que desempeñaran su oficio en la forma de co-mediadores. Ya que no puede descartarse que los agentes de los centros de procuración y administración de justicia alternativa de Chihuahua, interactuarán eventualmente brindando apoyo especializado o colaborativo a sus compañeros facilitadores, así sea en un contexto de facto, ante el vacío legal que representaría el hecho que no esté prevista la co-mediación en la normatividad citada.

5.2.9 Ciudad de México.

La norma que contempla los MASC en la Ciudad de México es la (LJATSJCDMX, 2015), la cual por cierto reconoce que la co-mediación conlleva la característica de enriquecer el proceso de mediación, gracias a la participación de colegas operadores de los MASC:

“Artículo 2. Para efectos de esta Ley, se entenderá por:

[...]

V. Co-mediación: procedimiento complementario de la mediación, con el cual se enriquece ésta, a partir de la intervención de otro u otros mediadores”.

La propia (LJATSJCDMX, 2015) establece otro rasgo interesante en el caso de la co-mediación, ya que implica el consentimiento informado de los intervinientes para llevarse a cabo, lo que resulta además prudente ya que representa correr la cortésia a éstos, respecto a la intervención de un operador que apoyará en el procedimiento al mediador designado:

“Artículo 37 Ter. En todos los casos en que se requiera la intervención de un co-mediador se deberá solicitar el consentimiento de los mediados” (LJATSJCDMX, 2015).

Por su parte el (RICJACDMX, 2016), es la norma que reglamenta el Centro de Justicia Alternativa, y tiene también una característica respecto a la co-mediación, al considerar

que ésta sólo tendrá lugar cuando los propios intervinientes cubran el costo de los honorarios y gastos de dichos operadores externos:

“Artículo 50. Cuando la naturaleza o complejidad del conflicto lo requiera, el mediador o facilitador responsable podrá proponer la participación de co-mediadores, peritos u otras personas que estén relacionadas con el conflicto; sin embargo, esta participación sólo tendrá lugar con el consentimiento de los mediados cuando se trate de servicios de asesoría, consultoría o peritaje, por los que se generen honorarios y gastos, que serán cubiertos de común acuerdo por los propios mediados” (RICJACDMX, 2016).

En este caso también sería conveniente que la normatividad precisara la etapa o momento indicado para la intervención de un co-mediador, así como el contexto de su actuación específica en la mediación.

5.2.10 Durango.

La norma jurídica que da marco legal a la mediación en el Estado de Durango es la (LJAD, 2011), la cual le da un reconocimiento tácito a la co-mediación, sin llegar a definirla en sus numerales, considerándolo más bien como un asesor psicológico o legal con carácter de supervisor:

“Artículo 64. Los especialistas podrán solicitar, en cualquier momento, el auxilio de un asesor en psicología para que atienda el caso, cuando el conflicto emotivo impida llegar a un acuerdo, o para que sirva de especialista adjunto, a fin de facilitar la comunicación de las partes” (LJAD, 2011).

Por tanto, la ley reconoce que en muchos casos al conflicto jurídico subyace uno de tipo emocional, que eventualmente podría ser un inconveniente importante para que la mediación resulte plenamente efectiva, y por tanto habla de un asesor, que en realidad es

un co-mediador en psicología, es decir en un contexto multidisciplinario, aunque no lo establece en forma expresa como una co-mediación.

Y cuando se trata de un tema jurídico, cabe señalar que la propia ley analizada (LJAD, 2011), le confiere la responsabilidad de las consideraciones legales, en torno a la viabilidad de los métodos alternos en exclusivo al juez, encomendándole lo que denomina supervisión judicial. Ello por tanto representa un área de oportunidad normativa, ya que, en determinados contextos jurídicos, dicha responsabilidad podría asimismo recaer en un co-mediador jurista que estuviese adscrito al propio Centro de Justicia Alternativa; lo que sin embargo no prevé en forma determinada la norma analizada:

“Artículo 91. La supervisión judicial de los mecanismos alternativos de solución de controversias tendrá como finalidad verificar que se trata de derechos susceptibles de someterse a dichos mecanismos y que se cubra la reparación del daño” (LJAD, 2011).

Por lo que hace al (RLJAD, 2011), cabe mencionar que dicha norma reglamentaria considera a la co-mediación como un proceso de mediación:

“Artículo 2.- Para los efectos del presente Reglamento además de los conceptos contenidos en el artículo 6 de la Ley, deberá entenderse por:

[...]

VI. Comediación: Proceso de Mediación en el que dos Especialistas participan simultáneamente en el mismo y dividen sus funciones, ya sea debido a la mayor o menor experiencia de uno u otro, de la complejidad del caso a tratar, a solicitud de las partes o con fines de evaluación para los Especialistas;” (LJAD, 2011).

Lo anterior resulta interesante, ya que comúnmente se establece a la co-mediación como una técnica o ya sea como una herramienta de la mediación, lo que representa una peculiaridad normativa, al considerarse como un proceso.

5.2.11 Guanajuato.

La Ley que se ocupa de los MASC en Guanajuato es la (LJAG, 2011), y no contempla la técnica denominada co-mediación, así como tampoco la figura jurídica del co-mediador.

Y como dato peculiar, la citada norma incluye una mención en su articulado que establece que para ser mediador se requiere como requisito, ser de forma preferente, Licenciado en Derecho; lo que, para muchos expertos de la Justicia Alternativa, pudiera representar un inconveniente respecto al aporte con el que diversos campos del saber contribuyen al campo de los MASC en la actualidad:

“Artículo 18.

[...]

“Los mediadores y conciliadores oficiales deberán reunir los requisitos siguientes:

[...]

II.- Ser profesionista, preferentemente Licenciado en Derecho;”

Por lo que como reflexión respecto al precepto arriba citado, cabe decir que hoy en día los mecanismos alternativos, más que preferencias por una profesión determinada entre sus operadores, apuestan al aporte innovador de quienes como profesionales de diversas áreas sociales, tienen la capacidad, disposición y habilidades, de conducir a través de métodos autocompositivos, a las personas que optan por una salida consensada al conflicto, lo que enriquece la impartición de la justicia alternativa; lo que por cierto consolida la denominada co-mediación, cuando los mencionados aportes se realizan en torno a un equipo de trabajo enfocado en la resolución de controversias.

5.2.12 Guerrero.

Este estado de la República Mexicana basa su gestión en el ámbito de los mecanismos alternativos, fundamentalmente en la (LNMASCP, 2014).

Y tal como ya se mencionó, la co-mediación como tal no está prevista en la norma nacional comentada, lo que conlleva una importante área de oportunidad en citada la ley, pues uno de los activos más relevantes de la mediación radica en la multi e interdisciplinariedad.

5.2.13 Hidalgo.

En lo que se refiere a la justicia alternativa en el Estado de Hidalgo, su norma jurídica es la (LJAH, 2018), de la siguiente forma:

“Artículo 3.- Para los efectos de esta Ley se entenderá por:

[...]

VI.- Co-Mediación: Intervención de más de un mediador, dentro del procedimiento de mediación, a efecto de intercambiar e integrar habilidades y de esta manera lograr el acuerdo más adecuado, integral y permanente;” (LJAH, 2018).

Lo anterior resulta muy descriptivo de la co-mediación, al ser que lo que se espera de un equipo de mediadores es precisamente lograr el acuerdo más adecuado, integral y permanente. Acuerdo más adecuado, al participar del procedimiento más de un operador, lo que implica una conducción y resolución colegiadas del procedimiento; integral, al contar con el aporte de profesionistas con perspectivas que devienen de su particular formación profesional, lo que consolida su labor conjunta; y permanente, porque el hecho que dos o más operadores participen simultáneamente en dicha importante labor de mediar, conlleva que sea posible un relevo si el caso particular lo amerita, lo que también permite continuidad en la mediación.

Pero hay otro elemento interesante en el caso de la (LJAH, 2018), y es que no sólo prevé la co-mediación como herramienta importante de los MASC, sino que también contempla en sus numerales a la co-conciliación:

“Artículo 42.- El Mediador o conciliador, podrá auxiliarse de otros expertos en la materia de la controversia planteada en aras de lograr una solución más sólida y justa dentro del procedimiento, pudiendo trabajar en co-mediación”

Lo anterior resulta sumamente útil en contextos como en el del ámbito de la salud, en donde se requiere comúnmente que los expertos co-conciliadores que operan el mecanismo alternativo, provean a los intervinientes información que coadyuve a la formación de un criterio más uniforme, que haga proclive la toma de decisiones entre ellos, contando con datos de carácter técnico en campos especializados de la medicina.

Aquí también cabe recomendar que la normatividad de Hidalgo estableciera la etapa de la mediación, para la participación de un co-mediador, así como las indicaciones de su actuación específica en dicho proceso.

5.2.14 Jalisco.

La (LJAJ, 2007) no contiene en forma expresa el reconocimiento a la co-mediación. Sin embargo, sí reconoce el derecho que tienen los intervinientes, para que soliciten lo que denomina el apoyo, en la forma de asistentes profesionales o técnicos que los auxilien durante la sustanciación del procedimiento alternativo:

“Artículo 6.- Las partes tendrán los siguientes derechos:

[...]

IV. Durante el procedimiento allegarse el apoyo de los auxiliares que requieran, o bien, solicitar el apoyo de instituciones públicas que dispongan de personal para su asistencia técnica o profesional;” (LJAJ, 2007).

Lo anterior denota la necesidad de contar con el auxilio colaborativo durante la mediación, por lo que resultaría apropiada la revisión a la disposición arriba comentada, a efecto que

no sólo estableciera el mencionado auxilio a los mediados, sino el apoyo especializado a los propios mediadores, de parte de colegas profesionales o técnicos, a efecto que los asistan en la conducción del mecanismo comentado.

Por su parte el (RIIJAJ, 2011) sí prevé, aunque sólo de forma referencial la participación de co-mediadores, meramente para el efecto que los mediadores designados obtengan el consentimiento de los mediados, a efecto que aquellos puedan participar en el proceso de mediación:

“Artículo 47.- Los mediadores y conciliadores tendrán además de las atribuciones previstas en Ley, las siguientes:

[...]

V. Solicitar el consentimiento de las partes para la participación de co-mediadores, auxiliares u otros especialistas externos a la mediación, cuando resulte evidente que, por las características del conflicto, se requiere su intervención;” (RIIJAJ, 2011).

El caso de Jalisco en cuanto a los mecanismos alternativos es interesante, en el sentido que éstos están regulados en una codificación que contiene lo que denomina las virtudes de los prestadores de servicios de MASC (CEPSMASCJ, 2011), en base a los cuales habrá de regirse la actividad de los mediadores y sus colaboradores, donde por supuesto estaría comprendido el comportamiento de los co-mediadores, tanto por lo que hace a la consulta que el mediador designado requiere ante ellos, en temas como las características especiales y la normatividad específica del caso abordado, según la especialidad de aquellos y el tipo de asunto abordado, entre otros aspectos descritos.

Luego entonces, en cuanto a Jalisco también resultaría recomendable que se estableciera en su normatividad de justicia alternativa, el momento oportuno en que habrá de agregarse el co-mediador a las sesiones, así como la forma en la que deberá desarrollarse su función.

5.2.15 Estado de México.

En la normatividad de mecanismos alternativos de la entidad mexiquense (LMCPSEDOMEX, 2010) no está prevista la co-mediación como técnica de la mediación.

Lo mismo ocurre en el caso del (RLMCPSEDOMEX, 2019), en donde no se contempla así sea de manera referencial, la figura jurídica del co-mediador.

Por lo que en el caso del Estado de México cabría considerar la pertinencia de incluir en el marco regulatorio de los MASC, la forma de trabajo en equipo de los operadores de la mediación.

5.2.16 Michoacán de Ocampo.

En el caso de la ley michoacana sobre Justicia Alternativa (LJARMO, 2014), la misma no establece la co-mediación en sus numerales. Sin embargo, dicha norma reconoce en forma peculiar la posibilidad de que operadores en el ámbito de la psicología, proporcionen terapias:

“Artículo 34. Durante las sesiones las partes podrán auxiliarse de peritos en la materia de la controversia para conseguir información que ayude a llevar el procedimiento hacia su solución. Igualmente, podrán hacer uso de psicólogos que proporcionen terapias con la finalidad de lograr un equilibrio en su estado emocional que les permita iniciar o continuar el procedimiento” (LJARMO, 2014).

Por ello sería deseable que los propios psicólogos pudieran adoptar la condición de co-mediadores, regulándolo de forma expresa y sin limitar la citada colaboración en ese ámbito, incluyendo a profesionales del trabajo social, la sociología, la medicina, etc., ya que ello enaltecería el trabajo colaborativo en la mediación.

El caso de la norma reglamentaria (RCJAPJMO, 2018) del marco referido de Michoacán resulta distintivo, porque aunque ciertamente prevé la co-mediación en su articulado, la establece mediante lo que denomina, co-facilitación, como una herramienta de optimización del servicio de resolución de conflictos; lo que llama a la reflexión respecto a la necesaria homologación terminológica de los MASC, procurando que la Justicia Alternativa mantenga una mínima uniformidad de lenguaje, que permita ser cada vez más asimilada entre los destinatarios del servicio, es decir, con afán de una mayor aceptación social de los mecanismos alternativos. Por lo que cabe transcribir la fracción del arábigo referido:

“Artículo 3. Para los efectos del presente reglamento se entenderá por:

[...]

III. Co-facilitación: Herramienta que enriquece los mecanismos alternativos, con la intervención de más de un facilitador, a efecto de intercambiar e integrar habilidades, previa la diferenciación del rol de cada uno de ellos, con la finalidad de optimizar la prestación del servicio...;” (RCJAPJMO, 2018).

“X. Facilitador: Persona física profesional con certificación otorgada por el Comité de Certificación de Facilitadores del Poder Judicial, cuya función es posibilitar la participación de las partes para la aplicación de los mecanismos alternativos.”

5.2.17 Morelos.

El caso morelense de la justicia alternativa tiene la peculiaridad de tener una norma vigente (LJAPMOR, 2007), lo cual resultaría a partir de que la (LNMASCP, 2014) establece lo siguiente en sus numerales Transitorios:

[...]

“Segundo. Se derogan todas las disposiciones que se opongan al presente Decreto” (LNMASCP, 2014).

Luego entonces, el Legislativo del Estado de Morelos mantiene la vigencia de la (LJAPMOR, 2007), lo que partiría del hecho de considerarse que la misma no se opone a la norma nacional.

Cabe mencionar entonces con respecto a la (LJAPMOR, 2007), que no obstante no contempla la figura del co-mediador, de forma tácita establece que los operadores designados que no sean Licenciados en Derecho deberán apoyarse en un abogado en lo que en seguida se prevé:

“Artículo 17.- Los especialistas deberán certificarse ante el Centro, cubriendo los siguientes requisitos:

[...]

VI. Contar con título profesional, cuando el prestador no sea licenciado en Derecho, deberá asesorarse por un Licenciado en Derecho, en la implementación de los acuerdos reparatorios que deben suscribirse” (LJAPMOR, 2007).

En lo que se refiere al (RLJAPMOR, 2011), el mismo no incluye a la co-mediación como herramienta de la mediación en sus numerales.

Por ello en el presente caso existe una importante área de oportunidad legislativa y reglamentaria, que establezca la figura del co-mediador y las modalidades que puede adoptar, así como lo relativo a la parte de proceso en la que resultara mayormente oportuna su participación en la mediación.

5.2.18 Nayarit.

Nayarit es otro caso de legislación en mecanismos alternativos, que no cuenta con una regulación sobre co-mediación, como es el caso precisamente de la (LIAN, 2016), por lo que el trabajo en equipo en la solución de conflictos no tendría lugar en dicha norma

jurídica, lo que contrasta con el marco normativo de otras entidades federativas en las que como ya se ha observado, dicha técnica de la mediación al menos se encuentra prevista en la mecánica de procedimiento en la justicia alternativa.

5.2.19 Nuevo León.

La legislación nuevoleonesa de los MASC es la (LMASCNL, 2017), que establece en su articulado la co-mediación como un proceso de participación simultánea de mediadores, basada en una asistencia, fundamentalmente para la optimización del servicio:

“Artículo 2. Para los efectos de esta Ley se entenderá por:

[...]

VII. Co-mediación o Co-conciliación: Proceso de mediación o, en su caso, de conciliación, en el que dos o más facilitadores participan simultáneamente en el mismo, a efecto de intercambiar e integrar habilidades, previa la diferenciación del rol de cada uno de ellos...” (LMASCNL, 2017).

De igual forma la propia (LMASCNL, 2017) en el artículo arriba citado, establece la figura jurídica del co-mediador, conceptualizándolo como un asistente del mediador designado:

“VIII. Co-mediador o Co-conciliador: Facilitador certificado por el Instituto para asistir al facilitador asignado, en cualquier etapa del procedimiento de Mediación o Conciliación, con sus experiencias, conocimientos y habilidades, teniendo como finalidad la optimización de la prestación del servicio solicitado o con fines de evaluación” (LMASCNL, 2017).

Por lo que cabe estimar, que además de considerar normativamente al co-mediador meramente como un asistente, dicho operador en un contexto más amplio pudiera ser percibido como un colaborador, o ya sea por otra parte, como un especialista brindando soporte en los casos que así lo ameritaran.

5.2.20 Oaxaca.

La co-mediación en este Estado de la República Mexicana (LMO, 2004) pudiera considerarse prevista, aunque no de forma específica; ello ya que se contempla una figura jurídica que pudiera considerarse afín a la del co-mediador, denominada terceros auxiliares de la mediación, a quienes corresponde brindar su apoyo y experticia en un tema determinado, con la salvedad de que su coste corresponde a los propios mediados, en los siguientes términos:

“Artículo 4. Para los efectos de esta Ley se entenderá por:

[...]

VII.- Terceros auxiliares de la mediación: En todos los asuntos y a petición de ambas partes podrá requerirse el apoyo de expertos en la materia objeto de la mediación, cuya elección y honorarios estarán a cargo de los mediados en partes iguales, salvo acuerdo en contrario” (LMO, 2004).

Por tal motivo puede decirse que el tercero auxiliar tiene una connotación similar a la del co-mediador, que pudiera llegar a considerar el ajuste legislativo que determine de forma expresa la mencionada figura jurídica.

De igual forma el segundo párrafo del artículo 11 de la propia (LMO, 2004) establece de forma tácita una característica elemental de la mediación, que es precisamente el ejercicio de dicha profesión con la disciplina originaria del operador:

“Artículo 11. [...]

El ejercicio de la mediación es compatible con la profesión del mediador” (LMO, 2004).

Lo anterior en una interpretación amplia, resultaría por cierto extensivo en el caso de la co-mediación, ya que independientemente del perfil del mediador designado, sería de esperarse una compatibilidad con el co-mediador asignado en su caso.

Por lo anterior cabe reiterar, que resultaría conveniente que la legislación de Oaxaca previera la figura jurídica del co-mediador en forma expresa, al ya estar establecida en forma indirecta en la forma de un apoyo compatible con la función de dicho operador de los MASC.

5.2.21 Puebla.

El marco jurídico poblano de los métodos alternos está reglamentariamente determinado por el (RICMP, 2016), el cual llanamente contempla al co-mediador como operador de los mecanismos alternativos, en los siguientes términos:

“Artículo 2. Para los efectos de este Reglamento, deberá entenderse por:

[...]

IX. Co-Mediador. Mediador autorizado para asistir al Mediador asignado;” (RICMP, 2016).

Así mismo, dicho reglamento determina que la co-mediación tiene como finalidad la atención a temas complejos, aunque sin especificar respecto a ello:

“Artículo 34. Los mediadores del Centro podrán atender el conflicto auxiliándose de un Co-Mediador, si la complejidad del caso así lo requiere, previa autorización del Coordinador de Mediadores” (RICMP, 2016).

Cabe agregar que el (RICMP, 2016) establece que cuando dicho cuerpo normativo se refiera al término Ley Nacional, es la (LNMASCP, 2014) a la que hará referencia. Por lo que, en el caso de Puebla, la mediación en equipo representaría una relevante área de oportunidad en el ámbito legislativo.

Por ello también en este caso sería de esperarse, que se estableciera en su marco normativo de justicia alternativa el momento indicado en el proceso, en que habrá de

agregarse el co-mediador a las sesiones de mediación, así como la forma determinada en la que desarrollaría su función como operador de los MASC.

5.2.22 Querétaro.

La legislación queretana en el ámbito de la mediación se constriñe al (RCMPJQA, 2007), estableciendo lo siguiente:

“Artículo 13. Los Mediadores en los procesos que les han sido asignados, tienen las siguientes funciones y obligaciones:

[...]

XIII. Solicitar o brindar apoyo de comediación cuando lo considere necesario o así se le solicite;” (RCMPJQA, 2007).

Por lo que nuevamente se pone de manifiesto la pertinencia de que la co-mediación tenga un contexto más específico, que en su caso prevea las modalidades que puede adoptar el co-mediador en su operación en la justicia alternativa, así como la etapa en el proceso en que resultaría más conveniente su incorporación a la mediación.

5.2.23 Quintana Roo.

La justicia alternativa en el caso quintanarroense está comprendida en la (LJAQR, 2014), la cual puede decirse que establece esquemas similares a la co-mediación.

La citada ley contiene en su capitulo, casos que pudieran ser comprendidos en la labor del co-mediador, tal como el de procedimiento alternativo en materia de justicia para adolescentes, en el que sería de esperarse el soporte de un trabajador social, que brindara su apoyo al mediador designado, a efecto de conducir el procedimiento en un contexto en que los adolescentes, encontraran un abordaje más integral de solución del conflicto acorde a su edad.

Y caso similar al anterior podría ser el capítulo de la propia (LJAQR, 2014), que regula los mecanismos de solución de controversias escolares, que igualmente representaría una importante área de oportunidad para la co-mediación en el tema de la psicología, por citar otro ámbito de los MASC en particular.

5.2.24 San Luís Potosí.

El legislativo de San Luís Potosí contempló en la (LMCSLP, 2004) la técnica de co-mediación, tanto en el plano profesional, como incluso en el formativo académico:

“Artículo 3°. Para efectos de la presente Ley se entenderá por:

[...]

VI. Co-mediación y Co-conciliación: proceso de mediación o en su caso de conciliación, en el que dos facilitadores participan simultáneamente en el mismo, a efecto de intercambiar e integrar habilidades, previa la diferenciación del rol de cada uno de ellos” (LMCSLP, 2004).

En este caso como en el de gran parte de las leyes estatales de mediación, solamente se establece de forma genérica la figura jurídica del co-mediador, sin ampliar sobre su papel o modalidades operativas.

5.2.25 Sinaloa.

Sinaloa se suma al caso de los Estados de la República Mexicana, que no es perceptible una legislación que prevea la co-mediación como herramienta operativa de la mediación, ya que en el (RCMASCF, 2016) simplemente no se aborda la co-mediación; por lo que en su caso se ameritaría la correspondiente labor legislativa al respecto, que incluyera en el marco jurídico sinaloense de los mecanismos alternativos, la mencionada técnica de mediación.

5.2.26 Sonora.

La (LMASCSON, 2012) es otro de los casos en que no se percibe una regulación del trabajo en equipo de los operadores de los MASC. Por lo que la co-mediación representa una gran área de oportunidad en el marco legal sonorense de la justicia alternativa.

5.2.27 Tabasco.

La norma jurídica que regula los métodos alternos en Tabasco es la (LAJAT, 2012), la cual tampoco prevé la co-mediación en forma alguna en su articulado.

5.2.28 Tamaulipas.

La mediación está legislada en Tamaulipas a través de la (LMTAM, 2012), la cual en el caso de la co-mediación tan sólo se limita a establecer que ésta tendrá lugar cuando intervenga más de un operador de los MASC:

“Artículo 3. Para los efectos de la presente ley, se entenderá por:

[...]

VIII.- Mediador: La persona preparada para conducir adecuadamente una mediación. Cuando intervenga más de un mediador, se les denominará co-mediadores;” (LMTAM, 2012).

Y en la parte de la reglamentación, en él (RMPJTAM, 2008) se establece el auxilio de expertos en el tema de la controversia; así como de la intervención de psicólogos que proporcionan terapia a los mediados:

“Artículo 37.- El mediador podrá auxiliarse de expertos en la materia de la controversia para lograr su solución. De igual forma, cuando lo estime necesario, podrá solicitar la intervención de psicólogos para proporcionar terapia a las partes, a fin de que logren un equilibrio emocional que les permita iniciar o continuar con el proceso de mediación” (RMPJTAM, 2008).

Y según el propio (RMPJTAM, 2008), dicho auxilio puede adoptar el formato de co-mediación, al tener el propósito de dar continuidad al proceso de justicia alternativa:

“Artículo 38. El mediador designado podrá auxiliarse de otro u otros mediadores, del Director del Centro de Mediación o Jefe de Unidad, cuando estime necesaria su participación, el cual se denominará comediador” (RMPJTAM, 2008).

Luego entonces, cabría la reflexión respecto a que el auxilio a que se refiere el Reglamento arriba aludido, pudiera representar más que una intervención terapéutica, una co-mediación en la que colaborase un psicólogo, enfocándose concretamente en lograr el equilibrio emocional que les facilite a las partes el avance en el proceso de mediación; lo que en todo caso merecería una labor por parte del legislativo tamaulipeco, para efectos de adecuar la forma en la que actualmente se encuentra regulado el trabajo en equipo respecto a los mecanismos alternativos.

Y también en este caso, sería recomendable establecer en su marco jurídico, la sesión del proceso en que participaría el co-mediador, así como la forma de desarrollar su función al proporcionar su apoyo al mediador designado.

5.2.29 Tlaxcala.

La normatividad de este Estado (LMASCTLAX, 2016) no incluye de forma específica la figura del co-mediador en sus numerales, no obstante, establece diferencia entre facilitador y especialista, estando este último enfocado en el esclarecimiento de alguna cuestión técnica o científica:

“Artículo 3. Para efectos de esta Ley, se entiende por:

[...]

X. Especialista: Persona que participará en la aplicación del mecanismo alternativo, a petición del prestador del servicio o de alguno de los intervinientes para el esclarecimiento de alguna cuestión de naturaleza técnica o científica” (LMASCTLAX, 2016).

Por ello, en el caso anterior pudiese estimarse el ajuste normativo necesario por parte del legislativo tlaxcalteca, que llevara a dejar determinada la función del co-mediador y las modalidades adoptadas por este en su trabajo operativo.

Lo mismo para el caso de los denominados especialistas externos a la mediación, quienes estarían ejerciendo como co-mediadores a partir de su intervención en los conflictos respectivos, ya fuera con una connotación multi o interdisciplinaria, lo que también resultaría oportuno plasmar en la (LMASCTLAX, 2016):

“Artículo 76. Sin perjuicio de lo señalado en el artículo 29 de esta Ley, serán facultades y obligaciones del Mediador:

[...]

IX. Solicitar el consentimiento de los mediados para la participación de peritos u otros especialistas externos a la mediación, cuando resulte evidente que, por las características del conflicto, se requiere su intervención” (LMASCTLAX, 2016).

5.2.30 Veracruz.

Respecto al marco jurídico veracruzano sobre justicia alternativa, se tiene la (LMASCV, 2016), la cual no considera propiamente la co-mediación en su cuerpo normativo.

Cabe decir que el (RLMASCV, 2014) establece la co-mediación, describiéndola como un auxilio prestado por especialistas a los facilitadores del centro:

“Artículo 3..., se entenderá por:

[...]

X. Co-mediación: Procedimiento complementario de la mediación, en el cual los mediadores, conciliadores y facilitadores, se auxilian de especialistas en la materia que se requiera, con aprobación de las partes;” (RLMASCV, 2014).

De lo anterior se deriva que solamente se establece la figura del co-mediador, sin ampliar sobre su papel desarrollado o modalidades, que sería oportuno determinar normativamente como en otros casos ya analizados.

5.2.31 Yucatán.

Los métodos alternos en el Estado de Yucatán están normados por la (LMASCY, 2009), la cual no incluye la co-mediación en la mención de sus artículos, no obstante, en un contexto multidisciplinario propio de la co-mediación, determina que cuando el operador designado no sea abogado, deberá asesorarse con un jurista en cuanto a la implementación del convenio; lo que eventualmente podría implicar la participación de un co-mediador asistente jurídico, que brindara el soporte desde la perspectiva legal:

“Artículo 25.- Cuando el facilitador privado no sea profesional del Derecho, deberá asesorarse de un abogado o licenciado en derecho en la implementación de los convenios que deban suscribirse” (LMASCY, 2009).

Lo anterior se confirmaría a través del (RLMASCY, 2011), que establece que la co-mediación tendería lugar en un plano procedimental derivado de una eventual complejidad del caso sometido a la justicia alternativa:

Artículo 2. ..., se entenderá por:

[...]

IV Co-mediación: proceso de mediación en el que dos facilitadores participan simultáneamente en el mismo, definiendo de antemano las funciones que ambos

desempeñarán, las estrategias a seguir y otros asuntos procedimentales con la complejidad del caso a tratar (RLMASCY, 2011).

Aquí también sería recomendable establecer la sesión en que participaría el co-mediador, así como el desarrollo de su función.

5.2.32 Zacatecas.

La (LJAEZ, 2008) contempla la posibilidad de actuar en co-mediación, aunque meramente como una opción paralela al hecho de recurrir al auxilio de expertos, así como a la canalización a asesoría jurídica y terapéutica, a la que pudiera realizar el mediador designado:

“Artículo 54. [...]

“El especialista designado en un determinado asunto, podrá auxiliarse de otros expertos en la materia de la controversia para lograr su solución, contando con la posibilidad de canalizarlo a instituciones que brinden asesoría jurídica y terapia, con el único objeto de proteger el principio de equidad que rige la mediación, ello independientemente de poder actuar con comediación” (LJAEZ, 2008).

Por lo que en este caso también cabría la reflexión, respecto la conveniencia de realizar ajustes normativos, que pudiera reflejar específicamente la función de la labor del co-mediador.

Capítulo VI. Comprobación Cualitativa.

En la presente investigación respecto a la comprobación cualitativa se implementan una serie de entrevistas, planteadas ante expertos mediadores quienes durante su desempeño profesional han operado con el carácter de co-mediadores, lo que ayudará a dejar en claro el rol cumplido por los integrantes de un equipo de mediación; ello con la consiguiente obtención y categorización de datos, realizando su correspondiente análisis.

“En sentido amplio, pude definirse la metodología cualitativa como la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable; intentan describir sistemáticamente las características de las variables y fenómenos —con el fin de generar y perfeccionar categorías conceptuales—” (Quecedo & Castaño, 2002).

“La selección y elaboración de los instrumentos de investigación es un capítulo fundamental en el proceso de recolección de datos, sin su concurso es imposible tener acceso a la información que necesitamos para resolver un problema o comprobar una hipótesis. En general, el instrumento resume en cierta medida los criterios de selección y las directrices dominantes del marco, particularmente aquellas señaladas en el sistema teórico, —variables, indicadores e hipótesis—” (Cerdeña, 1991).

“El enfoque cualitativo se apoya en la convicción de que las tradiciones, roles, valores y normas del ambiente en que se vive, se van internalizando poco a poco y generan regularidades que pueden explicar la conducta individual y grupal en forma adecuada. Puede no haber, por tanto, categorías previas a la investigación, —ni variables, o dimensiones, o indicadores— preconcebidos” (Martínez, 2006). Lo que podría ir de la mano de un proceso deductivo, generando una categorización que resulte funcional para la relación de datos de la investigación.

“De tal forma que para comenzar estas tareas se necesita examinar el conjunto de datos —notas de campo, entrevistas, documentos de contexto y grabaciones— como un todo y etiquetarlas de alguna manera. Y a partir de este encuentro de relaciones se plantean hipótesis de trabajo, que pueden o no ser modificadas a la luz de nuevos casos” (Schettini & Cortazzo, 2015).

Por lo que el resultado de la investigación cualitativa debe basarse en la objetividad de la información resultante de dicho procedimiento; lo que sea percibido como convincente para los usuarios de dicho informe.

6.1 Instrumento.

“La entrevista tiene un enorme potencial para permitirnos acceder a la parte mental de las personas, pero también a su parte vital a través de la cual descubrimos su cotidianidad y las relaciones sociales que mantienen. La entrevista como instrumento de investigación es adecuado para la realización del proceso investigativo” (López & Deslauriers, 1994).

La entrevista tiene un potencial de amalgamarse con las investigaciones cuantitativas, ya que puede captarse la percepción de los entrevistados derivada de sus vivencias personales y profesionales. *“Este instrumento permite también cierta subjetividad que servirá para enriquecer la investigación, pues se pretende hablar con expertos en el tema, y sus opiniones siempre serán valiosas de recolectar y analizar; pero estos resultados no quedan meramente en lo explícito expresado, sino que permiten ir más allá, es decir a las intenciones del experto en cuestión” (Sáenz López & Tellez-Castilla, 2004, pág. 172).*

“Se considera que las entrevistas semiestructuradas son las que ofrecen un grado de flexibilidad aceptable, a la vez que mantienen la suficiente uniformidad para alcanzar interpretaciones acordes con los propósitos del estudio” (Díaz, Torruco, & Varela, 2013) al citar a (Flick, U. 2004). “La información recabada por este medio aporta datos mucho más

detallados que aquella recogida mediante la encuesta, ya que se puede profundizar en situaciones que a través del cuestionario no es igualmente factible” (De la Peña, 2004).

6.2 Muestra y tipo de Muestreo.

El tamaño de la muestra fue seleccionado de acuerdo con la fórmula establecida para población finita, es decir al conocer el total de los expertos a quienes estaría dirigida, se aplicó la siguiente formula:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

N = Total de la población= 37

Z α = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)

p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)

q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)

d = precisión (en su investigación use un 5%)

Muestra determinada: 8

Por lo anterior, se estimó conveniente la realización de entrevistas a ocho (8) expertos mediadores de la localidad, que en su práctica profesional hayan desempeñado el rol de co-mediadores, partiendo del hecho que la co-mediación no es una práctica tan extendida como pudiera serlo, de acuerdo a su gran potencial entre los operadores de la mediación. En el caso será importante en relación a la variable independiente de la presente investigación, representada por alcanzar acuerdos a través de las modalidades del co-mediador colaborativo, legal especializado y de asistencia jurídica.

En ese sentido, se realizó la gestión correspondiente ante la Fiscalía General de Justicia del Estado de Nuevo León, a efecto de que se autorizara la realización de entrevistas entre los

mediadores que operan en los Centros de Orientación y Denuncia (CODE), ubicados en la zona metropolitana de Monterrey, Nuevo León, México.

Por lo que una vez obtenida la autorización correspondiente, se aplicó el mencionado instrumento de investigación a ocho de los treinta y siete facilitadores que integran el CODE de la Fiscalía Estatal. Ver Anexo 1.

6.3 Operacionalización de las variables- instrumento cualitativo.

De una consideración previa de datos obtenidos se confirma la pertinencia y comprensión del instrumento planteado en la presente investigación, respecto a las variables ya comentadas, con lo que se puede afirmar que el co-mediador tiene el potencial de realizar aportes de interés y brindar ideas relevantes para la construcción del acuerdo de mediación, lo que conlleva mayor eficacia en alcanzar éste, generando un mejor soporte técnico y legal.

Así mismo, se observa que la participación de co-mediadores colaborativos, legales especializados y de asistencia jurídica, operando conjuntamente con el mediador titular desde la fase previa de la sesión inicial, conformando un equipo de mediación, conlleva un buen diseño de estrategia y la optimización del proceso.

Las variables de la presente investigación, derivadas de la hipótesis del tema son las siguientes:

I. Dependiente. Mayor eficacia en el proceso de mediación.

II. Independiente. Alcanzar acuerdos a través de las modalidades del co-mediador colaborativo, legal especializado y asistente jurídico.

Una vez determinado lo anterior, es preciso hacer la correspondiente descripción de las variables arriba ya citadas:

Al respecto anterior, las dimensiones (Ferrer, 2010) que pueden derivarse de la variable dependiente —mayor eficacia en el proceso de mediación— en el caso de la hipótesis de la presente investigación, estarían representadas por lo que podrían ser también considerados como valores intrínsecos de la co-mediación, a saber:

a) El Trabajo en Equipo. Ya que dos o varias cabezas piensan mejor que una; lo que resultaría aplicable en lo que a la resolución de conflictos se refiere; además la conducción conjunta de la mediación contribuiría a normar la conducta de los operadores participantes en ésta, derivando en un trato equitativo hacia las partes de dicho proceso, como resultado de lo que podría representar un liderazgo colegiado; y

b) La Disciplinariedad. Reconociendo la necesidad de incorporar, apoyar y enriquecer la mediación con los conocimientos especializados de determinados expertos por disciplina y ramas de la ciencia.

A su vez, de tales dimensiones de la variable dependiente descritas en los incisos anteriores, podría derivar en su caso un indicador (Mendoza Gómez, 2015), relativo al trabajo en equipo, consistente en los procesos de mediación llevados por dos o más operadores, así como el grado de efectividad en alcanzar acuerdos a través de dicho esquema.

La descripción de la variable independiente, consistente en alcanzar acuerdos a través de las modalidades del co-mediador colaborativo, legal especializado y asistente jurídico, resultaría precisamente indicador, la relación que existe entre la participación del co-mediador, y el grado de efectividad en lograr dichos acuerdos —variable dependiente— en el proceso de mediación. Ver en el Anexo 2.

6.4 Estudios Piloto.

Como etapa inicial para validar los datos a recopilar durante la investigación a través del instrumento denominado entrevista semi-estructurada, se redactaron veinte preguntas relativas a la co-mediación; las cuales sin embargo fueron posteriormente depurándose a efecto de limitar y cuadrar la intención de las interrogantes, validando certeramente las variables que componen la hipótesis. Así, luego de un análisis exhaustivo respecto al diseño de las preguntas a formular a los expertos, buscando un enfoque directo que constatará los objetivos específicos del presente trabajo, se determinó una serie de diez preguntas.

La entrevista en un contexto de pilotaje se realizó a un co-mediador legal especializado en el ámbito del Derecho Agrario, el día 3 de octubre de 2017 a las 11:00 horas, la que tuvo una duración aproximada de una hora, sin contar una breve semblanza previa que se le hizo al entrevistado, a efecto que tuviera un panorama general del tema investigado, así como de la hipótesis sustentada y los objetivos específicos. Siendo que el entrevistado contestó cada una de las preguntas con la sola formulación de éstas; de lo que se comprobó que las mismas cumplieran la finalidad para las que fueron establecidas; lo que sin embargo conllevó agregar un par de preguntas iniciales a manera de preámbulo y contexto de la mencionada entrevista.

Posteriormente, se efectuó la segunda de las entrevistas mencionadas, en la Comisión Estatal de Arbitraje Médico, ante el Subcomisionado jurídico de dicha dependencia, la cual tuvo lugar el día 27 de octubre de 2017 a las 14:00 horas; la cual al igual que la previamente descrita, aunque con la visión de dicho entrevistado, permitió confirmar que las preguntas de que se compone el instrumento, están redactadas en un lenguaje lo suficientemente asequible para su plena comprensión por parte de los expertos a los que está destinada.

Luego se efectuó la tercera de las entrevistas mencionadas, en la propia Comisión Estatal de Arbitraje Médico, esta vez ante el Subcomisionado médico de dicha dependencia, la cual tuvo lugar el día 9 de noviembre de 2017 a las 14:00 horas; a través de la cual se confirmó la descripción de las modalidades del co-mediador que se vienen planteando en la presente investigación, así como su importancia en la eficacia del proceso de mediación.

6.5 Aplicación de instrumentos.

Posterior al diseño del guion para las entrevistas, se estableció un listado preliminar de cuestionamientos de interés en relación con la co-mediación, implantando una relación de pregunta-variable-hipótesis, plasmado en la entrevista correspondiente.

Se seleccionaron por tanto un total de ocho expertos en mecanismo alternativos, que han conformado equipos de trabajo como co-mediadores en diversas disciplinas del conocimiento y cada uno con un perfil específico descrito a continuación:

Entrevista 1: Abogado, graduado de la Facultad de Derecho y Criminología de la Universidad Autónoma de Nuevo León, y de la maestría en Métodos Alternos de Solución de Conflictos, especialista en el ámbito del Derecho Agrario con doce años de experiencia, quien ha operado como co-mediador con colegas abogados mediadores titulares en procesos de mediación.

Entrevista 2: Abogado, de la Facultad de Derecho y Criminología de la Universidad Autónoma de Nuevo León, y de la maestría en Métodos Alternos de Solución de Conflictos; se desempeña desde hace nueve años como Subcomisionado jurídico en la Comisión de Arbitraje Médico del Estado de Nuevo León; quien, según sus propias respuestas a la entrevista, opera cotidianamente como co-mediador en los asuntos sometidos a la consideración de dicha comisión.

Entrevista 3: Médico cirujano partero, graduado de la Facultad de Medicina de la UANL, y de la maestría en Métodos Alternos de Solución de Conflictos de la Facultad de Derecho y Criminología de la Universidad Autónoma de Nuevo León, subcomisionado médico de la Comisión de Arbitraje Médico del Estado de Nuevo León, quien al igual que el caso anterior opera como co-mediador de la citada institución.

Entrevista 4: Abogada, graduada de la Facultad de Derecho y Criminología de la Universidad Autónoma de Nuevo León, mediadora del Centro de Orientación y Denuncia —CODE— de la Fiscalía General de Nuevo León, en el municipio de Apodaca. Fue facilitadora en el municipio de Guadalupe, Nuevo León, sobre conflictos vecinales y familiares.

Entrevista 5: Licenciada en trabajo social graduada de la Facultad de Trabajo Social de la Universidad Autónoma de Nuevo León, con maestría en métodos alternos de solución de conflictos de la Facultad de Derecho; se desempeña como mediadora en el Centro de Orientación y Denuncia —CODE— de la Fiscalía General de Nuevo León, en el municipio de Apodaca, Nuevo León.

Entrevista 6: Licenciada en Trabajo Social graduada de la Facultad de Trabajo Social de la Universidad Autónoma de Nuevo León, con maestría en métodos alternos de solución de conflictos de la Facultad de Derecho; se desempeña como mediadora en el Centro de Orientación y Denuncia —CODE— de la Fiscalía General de Nuevo León en el municipio de Apodaca, Nuevo León.

Entrevista 7: Licenciado en Psicología, graduado de la Universidad Regiomontana, maestría en terapia familiar, y ha llevado capacitación sobre mecanismos alternativos de solución de conflictos; se desempeña como mediador en el Centro de Orientación y Denuncia —CODE— de la Fiscalía General de Nuevo León en el municipio de San Nicolás de los Garza, Nuevo León.

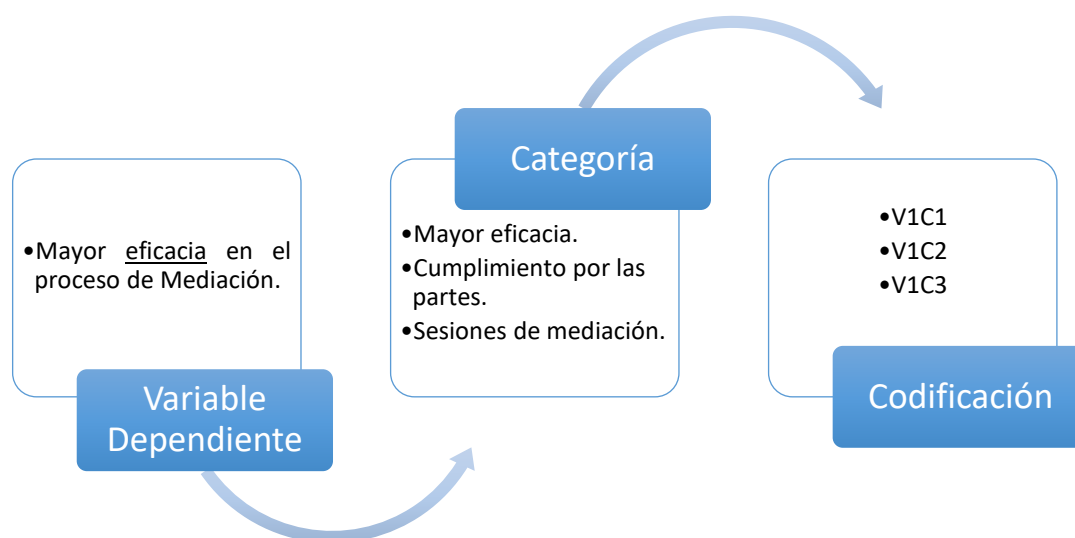
Entrevista 8: Licenciada en Psicología, graduada de la Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Nuevo León; se desempeña como mediadora en el Centro de Orientación y Denuncia —CODE— de la Fiscalía General de Nuevo León en el municipio de San Nicolás de los Garza, Nuevo León.

Una vez aplicado el instrumento, se procedió a la categorización, codificación y delimitación de datos obtenidos, así como a la conjunción de éstos.

6.6 Proceso de categorización y codificación.

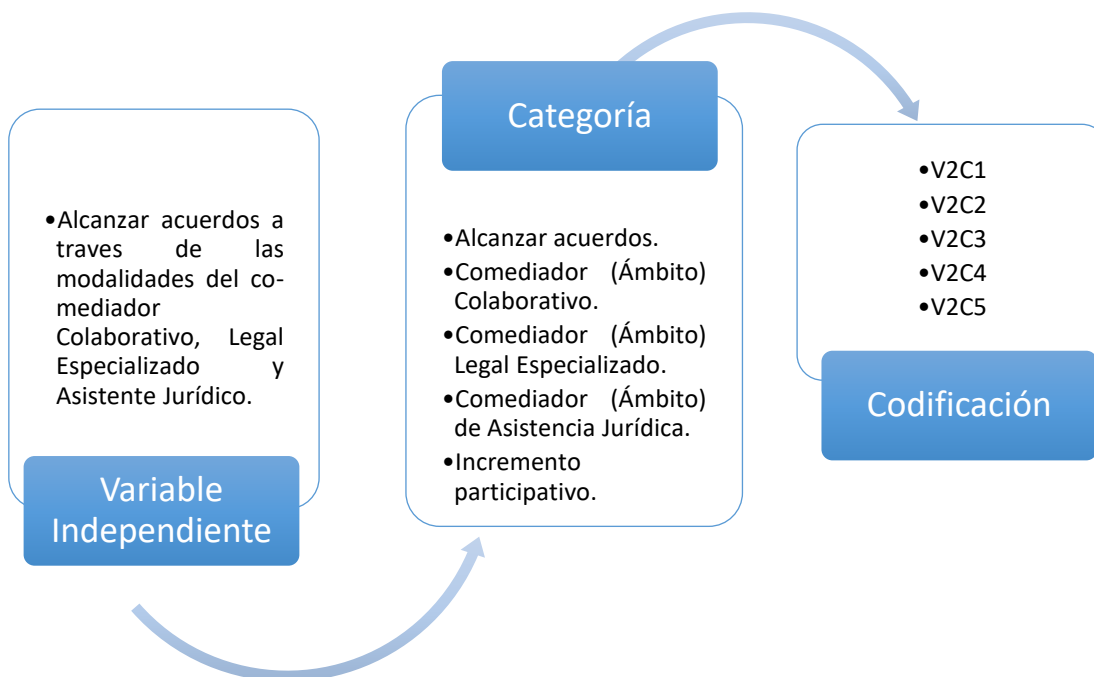
Una vez que se aplicó el instrumento denominado entrevista a los expertos ya mencionados, se procedió a formular la categorización y consecuente codificación en base a la información recabada, lo que permitió realizar el análisis correspondiente sustentado en las variables planteadas en la presente investigación.

Ilustración 1. Esquema categorización de la Variable Dependiente.



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 2. Esquema categorización de la Variable Independiente.



Fuente: Elaboración propia.

De una consideración previa de datos obtenidos se confirma la pertinencia y comprensión del instrumento planteado en la presente investigación, respecto a las variables ya comentadas, con lo que se puede afirmar que el co-mediador tiene el potencial de realizar aportes de interés y brindar ideas relevantes para la construcción del acuerdo de mediación, lo que conlleva mayor eficacia en alcanzarlo, generando un mejor soporte técnico y legal.

Así mismo, se observa que la participación de co-mediadores colaborativos, legales especializados y de asistencia jurídica, operando conjuntamente con el mediador titular desde la fase previa de la sesión inicial, conformado un equipo de mediación, conlleva un buen diseño de estrategia del proceso.

6.7 Análisis de Resultados Cualitativos.

A continuación, se relacionan los resultados obtenidos a partir de la recolección de datos a través de la técnica de entrevista.

Estos resultados son procesados por medio del software MAXQDA que permite, de una forma intuitiva, importar, organizar, analizar y visualizar la información suministrada por las entrevistas facilitando el análisis. A continuación, se relacionan estos resultados.

6.7.1 Entrevistas.

Posterior a la realización de las ocho entrevistas, se procedió a sistematizarlas en el software ya mencionado. Los resultados se relacionan de acuerdo con la siguiente estructura:

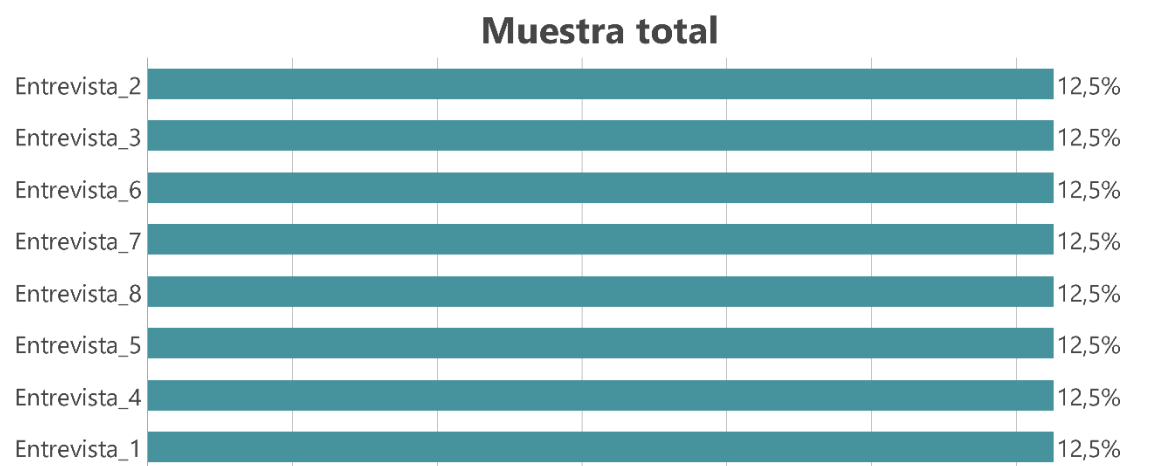
En un primer instante, se relaciona la distribución y frecuencias generales de las variables. Para visualizar en representación numérica la mención de cada una de las categorías de análisis que se tendrán en cuenta durante este proceso.

Posteriormente, se destaca el análisis de la distribución y frecuencia por cada categoría, relacionando los porcentajes en los hallazgos de referencias de cada subcategoría respecto de cada análisis.

6.7.1.1 Distribución y frecuencia general de las variables.

La sistematización ya comentada se representa en las siguientes gráficas:

Gráfica 1. Sistematización de las entrevistas realizadas.

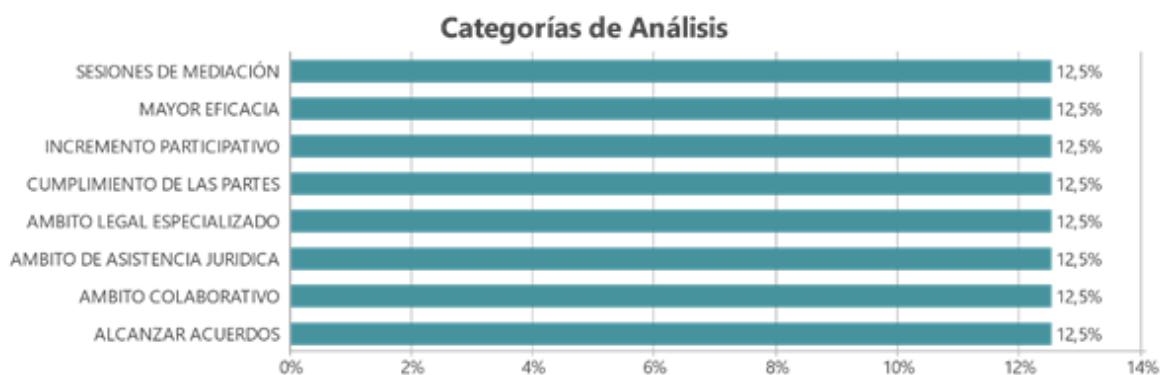


Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede observar en la anterior gráfica la ponderación dada a cada entrevista es del 12,5 %, para un total de ocho entrevistas que equivalen al 100% de la muestra utilizada para el presente análisis cualitativo.

Durante el proceso de sistematización se seleccionaron algunos segmentos del contenido de cada entrevista de acuerdo a las categorías de análisis creadas para cada variable, como se puede observar en la siguiente gráfica:

Gráfica 2. Frecuencias de las categorías de análisis para cada variable.



Fuente: Elaboración Propia.

Según lo evidenciado en la anterior gráfica, se codificó el contenido de cada documento correspondiente a las entrevistas de acuerdo a las ocho categorías de análisis, que se crearon para la variable dependiente y la variable independiente.

En ese orden de ideas, para la variable dependiente las categorías de análisis son: mayor eficacia, cumplimiento de las partes y sesiones de mediación.

Para la variable independiente, las categorías de análisis son: Alcanzar acuerdos, Ámbito colaborativo, legal especializado, asistente jurídico, e incremento participativo.

6.7.1.2 Distribución y frecuencia de las categorías de análisis.

En cuanto las categorías de análisis para la variable dependiente correspondiente a mayor eficacia el proceso de mediación, se identifican en las siguientes tablas:

La primera categoría de análisis para la variable dependiente obedece a la denominada mayor eficacia, evidenciada en la siguiente tabla:

Tabla 2. Distribución categoría mayor eficacia de la VD.

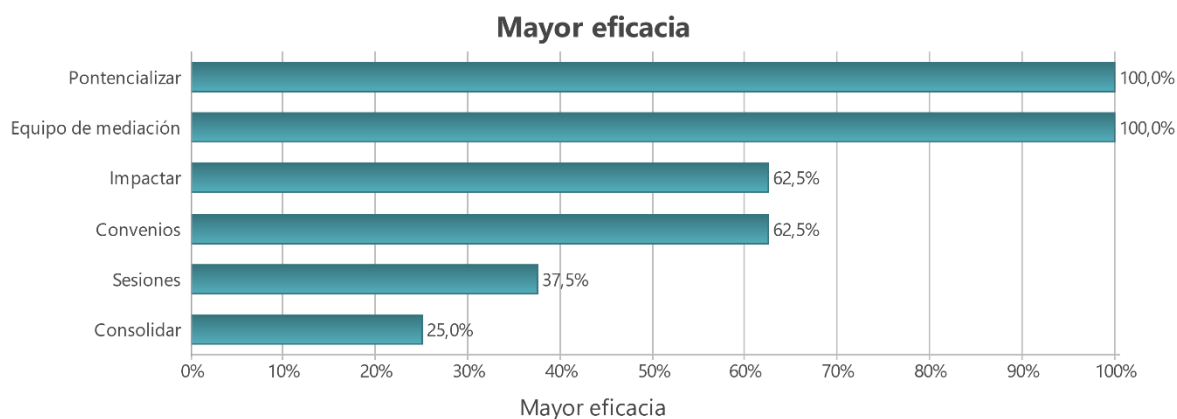
	Documentos	% porcentaje	% porcentaje (válido)
Potencializar	8	100,00	100,00
Equipo de mediación	8	100,00	100,00
Impactar	5	62,50	62,50
Convenios	5	62,50	62,50
Sesiones	3	37,50	37,50
Consolidar	2	25,00	25,00
DOCUMENTOS con código(s)	8	100,00	100,00
DOCUMENTOS sin código(s)	0	0,00	-
DOCUMENTOS ANALIZADOS	8	100,00	-

Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla anterior, se identifica que de las subcategorías que componen la categoría mayor eficacia, las más detectadas son potencializar y equipo de mediación con un 100%

de las frecuencias encontradas en la totalidad de las entrevistas; mientras que la subcategoría menos identificada es la de consolidar con un 25%. Para clarificar lo cualitativamente expuesto se relaciona la siguiente representación gráfica para esta categoría de análisis:

Gráfica 3. Distribución de las subcategorías de mayor eficacia de la VD.



Fuente: Elaboración Propia.

En la anterior gráfica se identifica que el mayor número de referencias halladas en la categoría mayor eficacia, obedece a las subcategorías potencializar y equipo de trabajo y la menor referencia se observa en la subcategoría consolidar.

Otra categoría de análisis para la variable dependiente obedece a sesiones de mediación, evidenciada en la siguiente tabla:

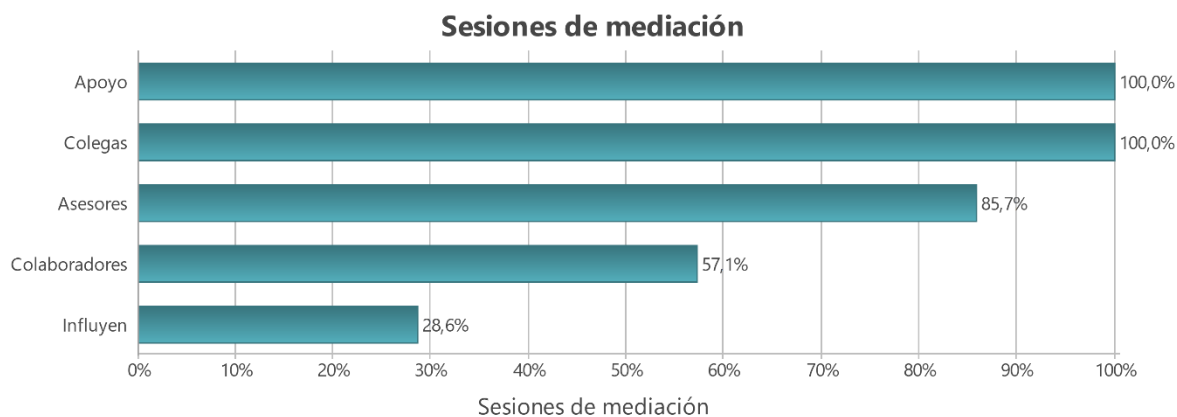
Tabla 3. Distribución categoría sesiones de mediación de la VD.

	Documentos	% porcentaje	% porcentaje (válido)
Apoyo	7	87,50	100,00
Colegas	7	87,50	100,00
Asesores	6	75,00	85,71
Colaboradores	4	50,00	57,14
Influyen	2	25,00	28,57
DOCUMENTOS con código(s)	7	87,50	100,00
DOCUMENTOS sin código(s)	1	12,50	-
DOCUMENTOS ANALIZADOS	8	100,00	-

Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla se identifican cinco (5) subcategorías para la categoría de Sesiones de mediación, entre las cuales las de mayores frecuencias es apoyo y colegas con un 100% y la de menor intensidad es influyen con un 28%.

Gráfica 4. Distribución de las subcategorías de sesiones de mediación de la VD.



Fuente: Elaboración Propia.

En la gráfica anterior se evidencia una homogeneidad en las frecuencias de apoyos y colegas, y la de menor frecuencia influyen.

Otra categoría de análisis para la variable dependiente obedece al cumplimiento de las partes, evidenciada en la siguiente tabla:

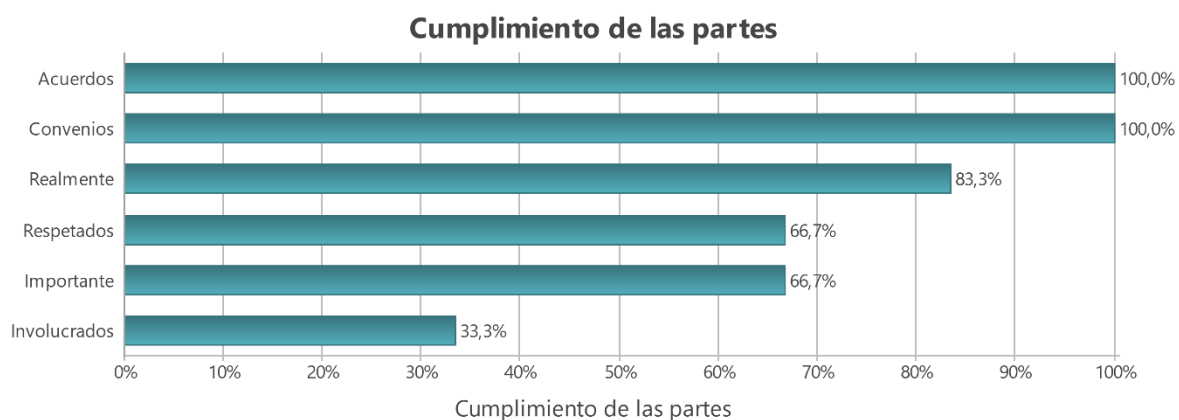
Tabla 4. Distribución categoría cumplimiento de las partes VD.

	Documentos	% porcentaje	% porcentaje (válido)
Acuerdos	6	75,00	100,00
Convenios	6	75,00	100,00
Realmente	5	62,50	83,33
Respetados	4	50,00	66,67
Importante	4	50,00	66,67
Involucrados	2	25,00	33,33
DOCUMENTOS con código(s)	6	75,00	100,00
DOCUMENTOS sin código(s)	2	25,00	-
DOCUMENTOS ANALIZADOS	8	100,00	-

Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla se aprecia que las subcategorías que componen la categoría cumplimiento de las partes, la más detectada es acuerdos y convenios con un 100% de las frecuencias encontradas en la totalidad de las entrevistas; mientras la subcategoría menos identificada es involucrados con un 33%. Para clarificar lo cualitativamente expuesto se relaciona la siguiente representación gráfica para esta categoría de análisis:

Gráfica 5. Distribución de las subcategorías de cumplimiento de las partes de la VD.



Fuente: Elaboración Propia.

Como se corrobora en la anterior representación gráfica, el mayor número de referencias halladas en la categoría cumplimiento de las partes, es las subcategorías acuerdos y convenios y la menor referencia se observa en la subcategoría involucrados.

Por otra parte, para la variable independiente las categorías de análisis son: Alcanzar acuerdos, ámbito colaborativo, legal especializado, asistente jurídico, y de incremento participativo.

La primera categoría de análisis para la variable independiente se refiere a alcanzar acuerdos, evidenciada en la siguiente tabla:

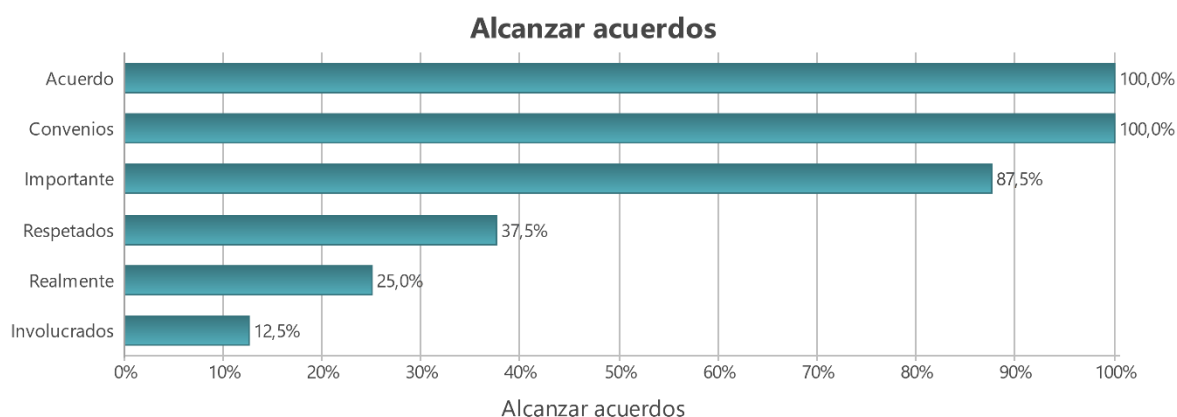
Tabla 5. Distribución categoría alcanzar acuerdos de la VI.

	Documentos	% porcentaje	% porcentaje (válido)
Acuerdo	8	100,00	100,00
Convenios	8	100,00	100,00
Importante	7	87,50	87,50
Respetados	3	37,50	37,50
Realmente	2	25,00	25,00
Involucrados	1	12,50	12,50
DOCUMENTOS con código(s)	8	100,00	100,00
DOCUMENTOS sin código(s)	0	0,00	-
DOCUMENTOS ANALIZADOS	8	100,00	-

Fuente: Elaboración Propia.

En esta tabla se aprecia que las subcategorías que componen la categoría alcanzar acuerdos más detectadas son acuerdos y convenios con un 100% de las frecuencias encontradas en la totalidad de las entrevistas; mientras que la subcategoría menos identificada es involucrados con un 12%. Para clarificar lo cualitativamente expuesto se relaciona la siguiente representación gráfica para esta categoría de análisis:

Gráfica 6. Distribución de las subcategorías de alcanzar acuerdos de la VI.



Fuente: Elaboración Propia.

Como se observa en la anterior representación gráfica, se corrobora que el mayor número de referencias halladas en la categoría alcanzar acuerdos, recae sobre las subcategorías acuerdo y convenios y la menor referencia se observa en la subcategoría involucrados.

Tabla 6. Distribución categoría Ámbito colaborativo de la VI.

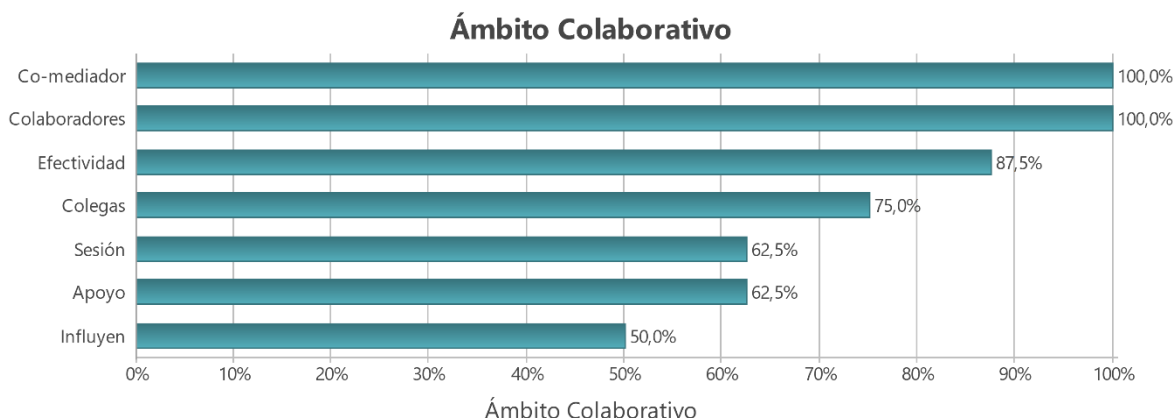
	Documentos	% porcentaje	% porcentaje (válido)
Co-mediador	8	100,00	100,00
Colaboradores	8	100,00	100,00
Efectividad	7	87,50	87,50
Colegas	6	75,00	75,00
Sesión	5	62,50	62,50
Apoyo	5	62,50	62,50
Influyen	4	50,00	50,00
DOCUMENTOS con código(s)	8	100,00	100,00
DOCUMENTOS sin código(s)	0	0,00	-
DOCUMENTOS ANALIZADOS	8	100,00	-

Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla, se identifica que de las subcategorías que componen la categoría ámbito colaborativo, la más detectadas son co-mediador y colaboradores con un 100% de las frecuencias encontradas en la totalidad de las entrevistas, mientras que la subcategoría

menos identificada es la de influyen. Para clarificar lo cualitativamente expuesto se relaciona la siguiente representación gráfica para esta categoría de análisis:

Gráfica 7. Distribución de las subcategorías de ámbito colaborativo de la VI.



Fuente: Elaboración Propia.

En la gráfica anterior se corrobora que el mayor número de referencias halladas en la categoría de ámbito colaborativo obedece a la subcategorías de co-mediador y de colaboradores y la de menor referencia es la subcategoría influyen. Seguidamente se relaciona la subcategoría de ámbito legal especializado, referenciada en la siguiente tabla:

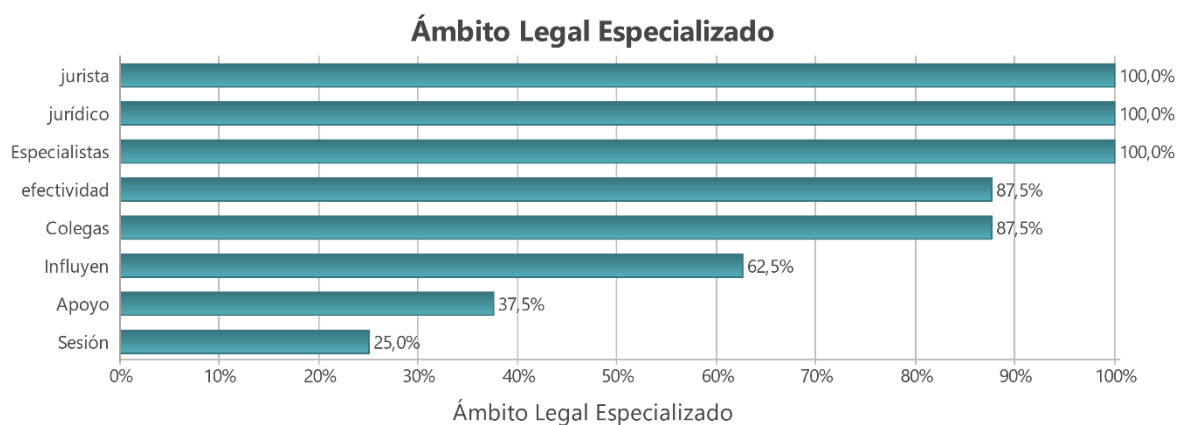
Tabla 7. Distribución categoría ámbito legal especializado de la VI.

	Documentos	% porcentaje	% porcentaje (válido)
Jurista	8	100,00	100,00
Jurídico	8	100,00	100,00
Especialistas	8	100,00	100,00
Efectividad	7	87,50	87,50
Colegas	7	87,50	87,50
Influyen	5	62,50	62,50
Apoyo	3	37,50	37,50
Sesión	2	25,00	25,00
DOCUMENTOS con código(s)	8	100,00	100,00
DOCUMENTOS sin código(s)	0	0,00	-
DOCUMENTOS ANALIZADOS	8	100,00	-

Fuente: Elaboración Propia.

En la anterior tabla, se identifica que de las subcategorías que componen la categoría ámbito legal especializado, las de mayor frecuencia son jurista, jurídico y especialistas con un 100% de las frecuencias encontradas, mientras la subcategoría menos identificadas es la de sesión con un 25%. Para clarificar lo cualitativamente expuesto se relaciona la siguiente representación gráfica para esta categoría de análisis:

Gráfica 8. Distribución de las subcategorías de Ámbito legal especializado de la VI.



Fuente: Elaboración Propia.

En la gráfica anterior, se muestra que de las subcategorías que componen la categoría ámbito legal especializado, las de mayor frecuencia efectivamente son jurista, jurídico y especialistas, siendo que la subcategoría menos identificada corresponde a la de sesión.

A continuación, se relaciona la tabla correspondiente a la categoría de ámbito asistencia jurídica:

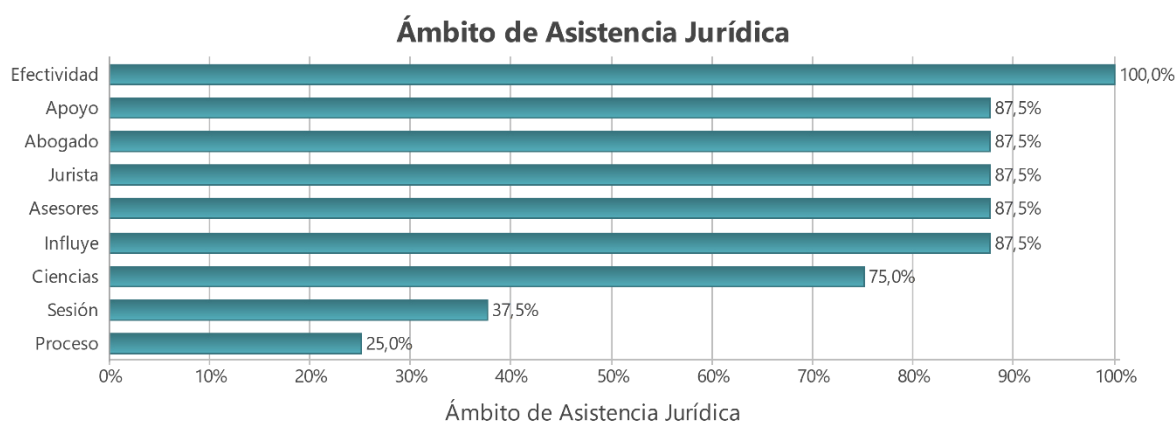
Tabla 8. Distribución de categoría ámbito asistente jurídico de la VI.

	Documentos	% porcentaje	% porcentaje (válido)
Efectividad	8	100,00	100,00
Apoyo	7	87,50	87,50
Abogado	7	87,50	87,50
Jurista	7	87,50	87,50
Asesores	7	87,50	87,50
Influye	7	87,50	87,50
Ciencias	6	75,00	75,00
Sesión	3	37,50	37,50
Proceso	2	25,00	25,00
DOCUMENTOS con código(s)	8	100,00	100,00
DOCUMENTOS sin código(s)	0	0,00	-
DOCUMENTOS ANALIZADOS	8	100,00	-

Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla se observa que la subcategoría con mayor frecuencia obedece a la efectividad con un 100%; también existe una homogeneidad en las subcategorías de apoyo, abogado, jurista, asesores e influye, todas con un 87.50%; y la de menor frecuencia es proceso con un 25%. Y para clarificar lo expuesto se relaciona la siguiente representación gráfica:

Gráfica 9. Distribución de las subcategorías de ámbito de asistente jurídico de la VI.



Fuente: Elaboración Propia.

En la gráfica de arriba, se muestra que, para la categoría de análisis correspondiente a ámbito de asistencia jurídica, de las nueve subcategorías en las que se compone, la de mayor frecuencia es efectividad y la de menor frecuencia es proceso.

En la siguiente tabla se identifica las subcategorías que obedecen a la categoría de análisis de incremento participativo.

Tabla 9. Distribución categoría incremento participativo de la VI.

	Documentos	% porcentaje	% porcentaje (válido)
Técnica	7	87,50	87,50
Herramienta	7	87,50	87,50
Potencializar	7	87,50	87,50
Profesionalización	5	62,50	62,50
Mediación	5	62,50	62,50
Desarrollo	4	50,00	50,00
DOCUMENTOS con código(s)	8	100,00	100,00
DOCUMENTOS sin código(s)	0	0,00	-
DOCUMENTOS ANALIZADOS	8	100,00	-

Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla se observa que, para la categoría de análisis de incremento participativo, las subcategorías de mayores frecuencias son técnica, herramienta y potencializar con un 87% y la de menor frecuencia es desarrollo con un 50%, información que se valida a través de la siguiente gráfica:

Gráfica 10. Distribución de las subcategorías de incremento Participativo de la VI.



Fuente: Elaboración Propia.

En la anterior gráfica se identifica una homogeneidad en la frecuencia de las subcategorías de técnica, herramientas, potencializar y una menor frecuencia en la subcategoría de desarrollo.

Capítulo VII. Comprobación Cuantitativa.

En este capítulo, se describe la información referente a la comprobación de tipo cuantitativa de la investigación, a través de datos numéricos, *“buscando las causas y prestando menos atención a la interpretación de cada quién; enfatizando el control, ello se centra en la confirmación y busca generalizar mas que limitarse a un contexto”* (Hurtado de barrera 2000, pág. 14).

Seguidamente se describe la muestra, el tipo de muestreo y la operacionalización de las variables, que conllevó al diseño del cuestionario secuencialmente de acuerdo a la variable dependiente e independiente.

Con el fin de validar la hipótesis, se hace uso del instrumento cuantitativo consistente en el cuestionario, cuya herramienta nos permita analizar los indicadores correspondientes.

El guion orientativo a partir del cual se diseñó el cuestionario es las hipótesis, sin embargo, se tienen en cuenta las características de la población, tal como la experiencia y formación profesional, ya que estos aspectos son decisivos para determinar el tipo de preguntas, el número, el lenguaje y el formato de respuesta.

Seguidamente, se relacionan los estudios piloto y se narra la aplicación del instrumento. Posterior a ello se procede a categorizar y sistematizar los datos recolectados a través del software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

Por último, se relacionan los resultados de los dos procesos estadísticos realizados, las tablas de frecuencias y la T de Student.

7.1 Muestra y tipo de Muestreo.

Para la realización del estudio cuantitativo se determinó encuestar a expertos en mediación, que, durante su desempeño profesional como operadores de los MASC, han asumido el rol de co-mediadores en el proceso de mediación en diversas modalidades, a efecto de *“medir la opinión de las personas encuestadas, para poder analizar los datos obtenidos e informar de los resultados de la investigación”* (Ramos Morales, 2017, pág. 151).

La aplicación del instrumento se destinó fundamentalmente a participantes que son integrantes de Centros de Justicia Alternativa Estatales de la República Mexicana, que recibieron y contestaron la encuesta referida; aunque también se recabaron encuestas de la Federación Nacional de Colegios de Mediadores, A.C., de la República Mexicana, entre quienes igualmente tuvieron disponibilidad para completar el mencionado instrumento.

Para determinar el tamaño de la muestra se partió de una población consistente en los operadores de MASC, adscritos a los centros estatales referidos que en total representan un número de 431 mediadores. Para lo que se consideró los siguientes datos y aplicó la fórmula enseguida también referida:

N = Total de la población = 431

$Z\alpha$ = 1.645 al cuadrado (si la seguridad es del 90%)

p = proporción esperada (en este caso 10% = 0.10)

q = 1 – p (en este caso 1-0.10 = 0.90)

d = precisión (en su investigación use un 10%).

Fórmula aplicada:

$$n = \frac{Z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{Z^2(p \cdot q)}{N}}$$

Muestra determinada: 59

7.2 Descripción de las características de la aplicación del instrumento.

El cuestionario fue aplicado fundamentalmente a profesionistas que integran los Centros de Justicia Alternativa Estatales de la República Mexicana, así como de la Federación Nacional de Colegios de Mediadores, A.C., de la República Mexicana.

En total se aplicaron 106 cuestionarios, los cuales fueron enviados vía electrónica ante los directivos de las referidas instituciones de mecanismos alternativos, quienes, una vez hecha la gestión respectiva, a su vez distribuyeron el cuestionario y lo diligenciaron entre los profesionales que integran dichos centros de Justicia alternativa. Estos cuestionarios una vez completados fueron devueltos vía electrónica.

7.3 Diseño del instrumento.

El instrumento desarrollado es una encuesta conformada por veinte (20) ítems, que contiene por cada pregunta 5 opciones de respuesta, cada opción de respuesta contiene un valor que va del 1 al 5. Ver Anexo 3

Se utilizó la escala de Likert, que es una escala ordinal que mide un escalonamiento de actitudes. Son afirmaciones que guardan relación directa con el objeto de estudio. Y se trata de un conjunto de reactivos presentados en forma afirmativa y a la respuesta se les da un valor numérico, se trata de una escala de cinco posibilidades, tal como lo refieren (Hinojosa Cruz & Rodríguez Larragoity, 2014, pág. 187).

El cuestionario está conformado en una parte inicial de la encuesta, que hace referencia a la información sociodemográfica como edad, género, formación profesional de los operadores encuestados.

Además de dicha parte inicial, el instrumento se divide en cuatro secciones con un total de veinte (23) ítems.

La primera sección corresponde a (3) preguntas relacionadas con la experiencia de los operadores. La segunda sobre el grado de importancia y características sobre eficacia de los equipos de trabajo, según el sustento teórico enfocado a la co-mediación, conformándose por ocho (8) ítems referentes a la variable dependiente: colaboración, decisiones en consenso, compromiso profesional, liderazgo compartido, comunicación, especialización, interdisciplinariedad y satisfacción profesional.

La tercera sección está conformada por preguntas enfocadas a la participación de los encuestados como co-mediadores. Estos tres (3) ítems miden la variable independiente relacionada con los acuerdos derivados de la participación del co-mediador.

En la cuarta sección se agrupan nueve (9) preguntas relacionadas a la visión profesional de los encuestados, respecto a la eficacia que se logra en el proceso de mediación para alcanzar acuerdos que pongan fin al conflicto, a través de la co-mediación.

7.4 Operacionalización de las variables- instrumento cuantitativo.

Como base fundamental para la construcción del instrumento cuantitativo cuestionario, se realizó la operacionalización de las variables.

“Este proceso permite convertir la variable teórica en propiedades observables y medibles, arribando cada vez más desde lo general a lo singular, fase necesaria para la construcción del cuestionario” (Cazau, 2004).

El esquema de la operacionalización completa de las variables para el instrumento cuantitativo se relaciona en el Anexo 4.

7.5 Estudios piloto.

Una vez que se diseñó la composición del cuestionario y se comprobó la relación con cada una de las variables, se lleva a cabo un estudio piloto para comprobar la validez y confiabilidad del instrumento.

Se utilizó la técnica de recolección de datos encuesta, para lo cual se diseñó el instrumento cuestionario conformado por 20 preguntas y 5 opciones de respuesta con un valor que va del 1 al 5.

7.5.1 Muestreo del pilotaje.

Posterior al diseño del instrumento cuestionario, se seleccionó como muestreo un grupo aleatorio de 32 alumnos del posgrado de la Facultad de Derecho y Criminología de la Universidad Autónoma de Nuevo León, del Doctorado y Maestría en Métodos Alternos de Solución de Conflictos.

Una vez efectuado lo anterior, se procesó la información en el sistema SPSS, resultando la fiabilidad del instrumento.

A este grupo de estudiantes se les aplicó el cuestionario, con el interés de poder identificar si las preguntas eran claras y coherentes de acuerdo al propósito de la medición.

7.5.2 Análisis descriptivo del pilotaje.

Como se mencionó en el anterior apartado, se llevó a cabo un levantamiento de encuestas entre quienes cursan el Doctorado y la Maestría en MASC, de la Facultad de Derecho y Criminología de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

Dichos participantes se seleccionaron debido a su proceso formativo y experiencia profesional, considerándose plenamente conocedores del tema objeto del instrumento, entre quienes se distribuyeron un total de treinta y dos cuestionarios.

7.5.3 Análisis estadístico del pilotaje.

Una vez contando con las encuestas contestadas del pilotaje referido, se llevó a cabo el procesamiento de los datos por medio del software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), para determinar la fiabilidad de la encuesta, midiendo el denominado Alpha de Cronbach, de lo cual resulta lo siguiente:

Tabla 10. Estadísticas de Fiabilidad Sección I.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.805	.799	8

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la primera sección, correspondiente a los ocho (8) ítems que miden la importancia de los conceptos en el ámbito de los equipos de trabajo en relación con la Co-mediación se registra un Alpha de Cronbach de 0.805.

Tabla 11. Estadísticas de Fiabilidad Sección II.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.825	.821	3

Fuente: Elaboración Propia.

En esta segunda sección contestada con base en la experiencia propia en los MASC y relacionada con los acuerdos derivados de la participación del co-mediador, se registra un Alfa de Cronbach de 0.825, para los tres (3) ítems validados, revelando la fiabilidad del cuestionario.

Tabla 12. Estadísticas de Fiabilidad Sección III.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.916	.917	9

Fuente: Elaboración Propia.

Esta tercera sección es la de mayor correlación, los resultados arrojados para los nueve (9) ítems validados es de un Alfa de Cronbach de 0.916, donde la cuestión de la pregunta es el acuerdo o desacuerdo con las aseveraciones correspondientes, sobre la visión profesional de los encuestados respecto a la importancia de la co-mediación.

7.5.4 Análisis del estudio piloto.

De esa forma, al procesar los resultados del cuestionario en el software SPSS, se comprobó que, para la primera sección, se registra un Alfa de Cronbach de 0.805. Validando los ítems que miden el grado de importancia de las características sobre eficacia en los equipos de trabajo en relación con la co-mediación. Seguidamente, para la segunda sección, se identificó que el Alfa de Cronbach es de 0.825. Evidenciando la validez de los ítems que miden la experiencia profesional de los encuestados, relacionada con los acuerdos derivados de la participación de estos como operadores.

En la tercera sección, se identificó un Alfa de Cronbach de 0.916, correspondiente a los ítems que miden la visión profesional de los encuestados respecto a los planteamientos

formulados. Evidenciando que estos interrogantes son los que presentan mayor correlación en el cuestionario.

7.6 Aplicación del instrumento cuestionario.

Entre los meses de julio y octubre de 2018 se hizo la gestión respectiva, para la aplicación del cuestionario a los operadores de los centros de justicia de paz y mediación estatales, así como ante la Federación de Colegios Privados de Mediación de la República Mexicana, A.C., que atendieron la solicitud de mérito.

Dicha gestión se realizó ante los centros de justicia alternativa de los Estados de Veracruz, Durango, Hidalgo, Tamaulipas, Guanajuato, Chihuahua, Zacatecas, San Luís Potosí y Sonora, la Federación de Colegios Privados de Mediación de la República Mexicana, A.C., presidida por el Dr. José G. Steele Garza, así como lo ya referido, con la obtención de 106 cuestionarios; posterior a la recolección de estos, se procesaron en el software SPSS.

Los resultados arrojados por la sistematización del software SPSS, se relacionan a continuación.

7.7 Análisis estadístico de los resultados del instrumento.

Posterior a la aplicación de los cuestionarios, se sistematizó la información a través del software estadístico SPSS. Con la intencionalidad de medir las variables de la presente investigación. Las pruebas estadísticas aplicadas son paramétricas.

En un primer momento se realiza la distribución de frecuencias para poder observar los datos precisamente mediante sus frecuencias. En particular permite identificar los ítems a los que los participantes le dieron mayor importancia.

Una vez obtenido el valor de la media de cada ítem se procedió a realizar la prueba estadística T de Student, para probar y diferenciar las medias. Los resultados arrojados por el software SPSS se relacionan en el siguiente apartado.

7.7.1 Distribuciones de frecuencias.

A partir de la estadística descriptiva y los datos arrojados por la aplicación del cuestionario a los 106 profesionales se evidencia lo siguiente:

Tabla 13. Edad de los sujetos de la investigación.

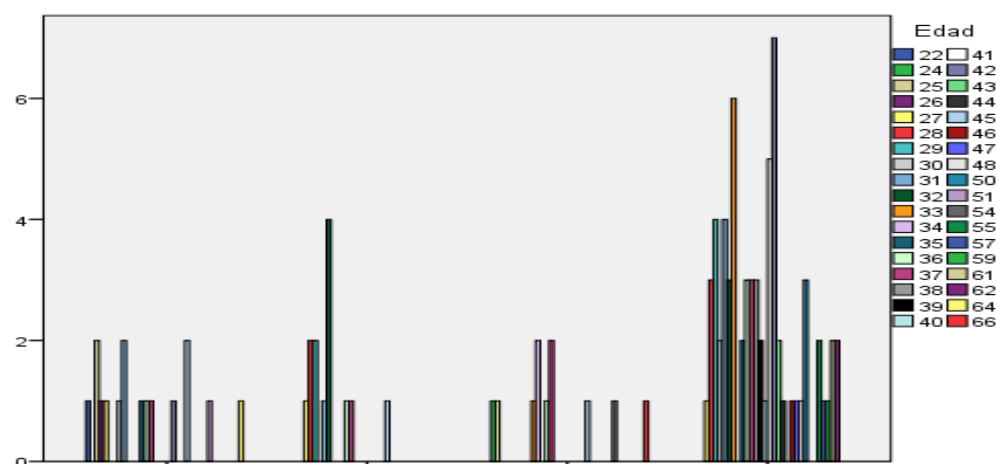
Género	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Femenino	64	60,3	60,3
Masculino	42	39,6	39,6
Total	106	100,0 %	100,0 %

Fuente: Elaboración Propia.

Lo anterior indica que, el 60,3 % de la población encuestada son mujeres y el 39,6% son hombres, evidenciando que no existe homogeneidad en el género.

En cuanto a la edad de los sujetos de investigación, estos oscilan entre los 22 y 66 años, como se evidencia en la siguiente gráfica:

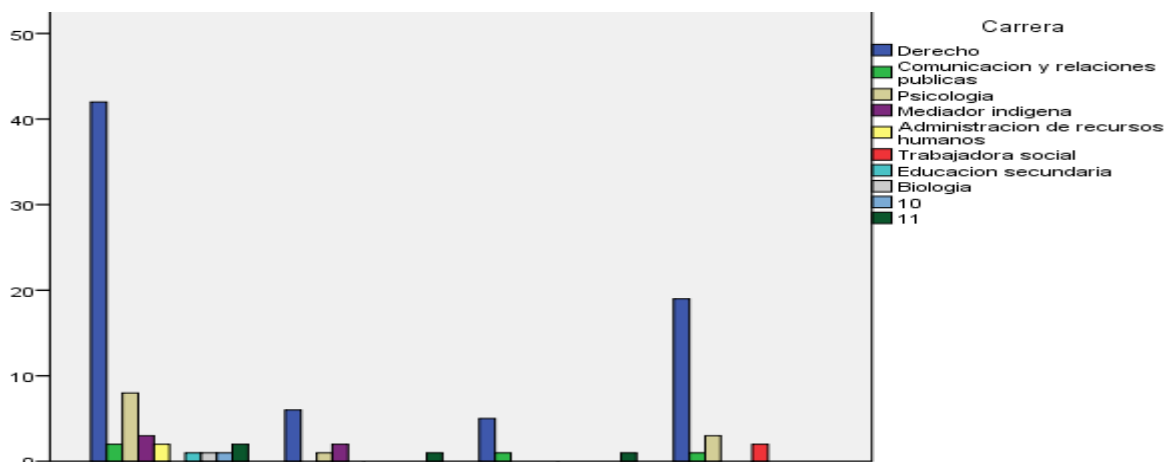
Gráfica 11. Edad de los sujetos de la investigación.



Fuente: Elaboración Propia.

También se identificó en cuanto a la formación académica que el 70% de los encuestados son del área del Derecho y el 30% restantes son de otras áreas del conocimiento, como se observa en la siguiente gráfica:

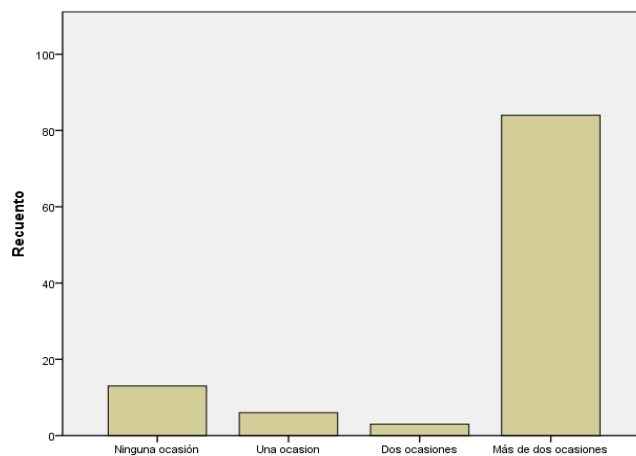
Gráfica 12. Carrera de los sujetos de la investigación.



Fuente: Elaboración Propia.

En la siguiente gráfica, se identifican las frecuencias de los ítems correspondientes a la parte inicial del cuestionario, referente a la experiencia de los encuestados en el ámbito de la mediación:

Gráfica 13. Frecuencias del ítem ¿He participado como mediador de conflictos?



Fuente: Elaboración Propia.

En la anterior gráfica, se analiza la experiencia de los operadores de la mediación, a fin de identificar patrones que los caractericen como personas con experiencia en la materia que pueden darnos aportes relevantes para la presente investigación. En el presente caso, 80% de los entrevistados había tenido experiencia en más de dos ocasiones como mediador de conflictos. De ahí que por lo que hace a la muestra objeto del presente instrumento cuantitativo, se trate en su mayoría de operadores conocedores del tema de mérito, dando sustento a sus respuestas que deviene de su propia práctica profesional.

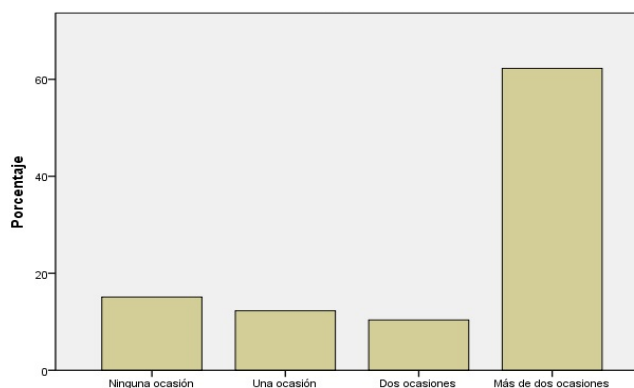
Tabla 14. Frecuencias del ítem ¿Cuántas veces ha participado como mediador?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ninguna ocasión	13	12.3	12.3	12.3
	Una ocasion	6	5.7	5.7	17.9
	Dos ocasiones	3	2.8	2.8	20.8
	Más de dos ocasiones	84	79.2	79.2	100.0
	Total	106	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla anterior, se identifica que el 79% de los encuestados han participado en más de dos ocasiones en procesos de mediación.

Gráfica 14. Frecuencias del ítem ¿He participado como co-mediador en el ámbito familiar?



Fuente: Elaboración Propia.

En la gráfica anterior, se identifica que más del 60% de los encuestados ha participado como co-mediador en el ámbito familiar en más de dos ocasiones, lo que resultaría

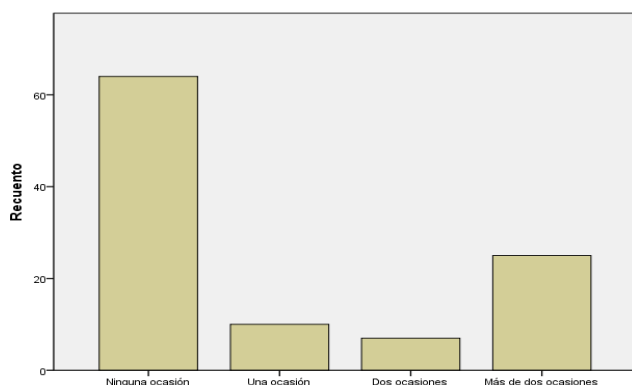
explicable en razón de lo cotidiano que representa la mediación de un conflicto en el seno de la célula social. Esto mismo se evidencia en la siguiente tabla:

Tabla 15. Frecuencias del ítem ¿He participado como co-mediador en el ámbito familiar?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ninguna ocasión	16	15.1	15.1	15.1
	Una ocasión	13	12.3	12.3	27.4
	Dos ocasiones	11	10.4	10.4	37.7
	Más de dos ocasiones	66	62.3	62.3	100.0
	Total	106	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia.

Gráfica 15. Frecuencias del ítem ¿He participado como co-mediador en el ámbito penal?



Fuente: Elaboración Propia.

En mediación penal sólo un 23% de la muestra le brindó su apoyo a otro colega en más de dos ocasiones. En contraste, un 60% no mostró experiencia en dicho ámbito. Este último dato resulta interesante, ya que denotaría que al menos en el mencionado ámbito la co-mediación no es práctica habitual.

Tabla 16. Frecuencias del ítem. ¿He participado como Co-mediador en el ámbito penal?

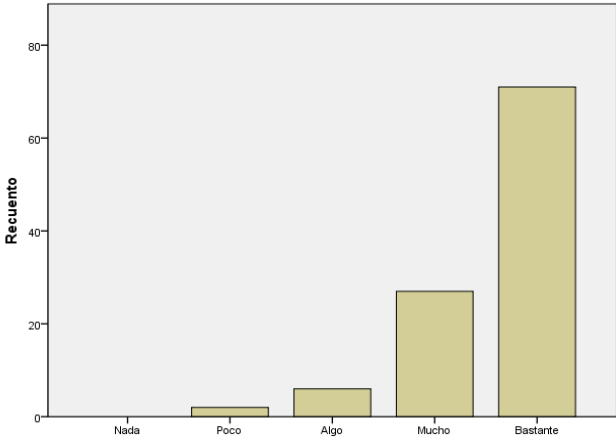
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ninguna ocasión	64	60.4	60.4	60.4
	Una ocasión	10	9.4	9.4	69.8
	Dos ocasiones	7	6.6	6.6	76.4
	Más de dos ocasiones	25	23.6	23.6	100.0
	Total	106	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia.

En la anterior tabla se corrobora que el 60% de los encuestados no se ha desempeñado en el ámbito de la co-mediación penal.

A continuación, se relacionan los resultados estadísticos de la primera sección del cuestionario, correspondiente a los ocho (8) ítems siguientes:

Gráfica 16. Frecuencias del ítem ¿Qué nivel de importancia consideras que tiene la colaboración en el ámbito de la mediación?



Fuente: Elaboración Propia.

Dentro de los expertos entrevistados un 67% consideró bastante importante las colaboraciones en torno a los casos tratados, un 25.5% respondió en la categoría del mucho, un 5.7 del algo, y sólo un 1.9% dio la respuesta de poco. Por lo que se entiende que, para la mayoría de los operadores de los MASC, el apoyo colaborativo entre colegas dentro de los procesos de mediación resulta muy relevante para la adecuada resolución de conflictos.

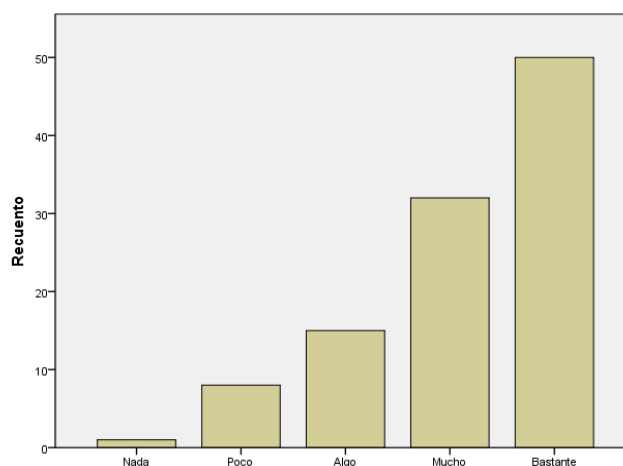
Tabla 17. Frecuencias del ítem ¿Qué nivel de importancia consideras que tiene la colaboración en el ámbito de la mediación?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco	2	1.9	1.9	1.9
	Algo	6	5.7	5.7	7.5
	Mucho	27	25.5	25.5	33.0
	Bastante	71	67.0	67.0	100.0
	Total	106	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia.

La tabla anterior, confirma que, de los encuestados, dos tercios de ellos le dan mucha importancia a la colaboración en el ámbito de la mediación.

Gráfica 17. Frecuencias del Ítem ¿Qué nivel de importancia consideras que tienen las decisiones en consenso en el ámbito de la mediación?



Fuente: Elaboración Propia.

En la muestra utilizada, un 47.2% consideró bastante importante la toma de decisiones en consenso en la mediación, un 30.2% señaló que es mucho muy importante, un 14.2% de ellos contestó que sólo era algo importante. Los porcentajes más bajos fueron de 7.5% y 0.9% correspondientes a poco y nada, respectivamente. Por lo que puede decirse que, para más de la mitad de los encuestados, resulta primordial el tomar decisiones en forma consensada cuando de mediar un conflicto se trata, por lo que al trabajar en equipo el consenso resultaría ser un valor intrínseco de su labor al buscar la paz.

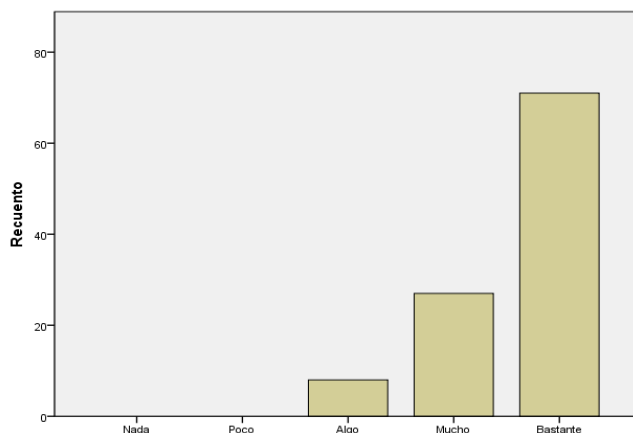
Tabla 18. Frecuencias del Ítem ¿Qué nivel de importancia considera que tienen las decisiones en consenso en el ámbito de la mediación?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada	1	.9	.9	.9
	Poco	8	7.5	7.5	8.5
	Algo	15	14.2	14.2	22.6
	Mucho	32	30.2	30.2	52.8
	Bastante	50	47.2	47.2	100.0
	Total	106	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia.

En la anterior tabla, se identifica que casi la mitad de los encuestados consideran muy alto el nivel de importancia que tienen las decisiones de consenso en el ámbito de la mediación.

Gráfica 18. Frecuencias del Ítem ¿Qué nivel de importancia consideras que tiene el compromiso profesional en el ámbito de la mediación?



Fuente: Elaboración Propia.

La importancia que los entrevistados le dan al compromiso profesional dentro del proceso de mediación es alta, ya que un 67% de la muestra respondió que es de bastante relevante para que el proceso se opere satisfactoriamente. Un 27% respondió que era mucho muy importante y un 7.5% contestó que sólo era algo relevante. De ahí que pueda decirse que la mayoría de los mediadores que colaboran al mediar, tienen presente el compromiso mutuo al trabajar en equipo.

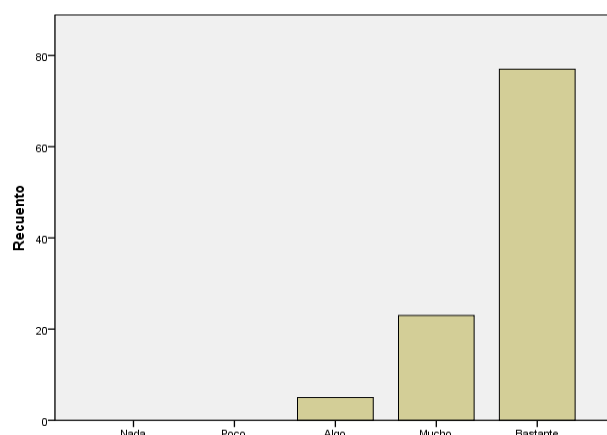
Tabla 19. Frecuencias del Ítem ¿Qué nivel de importancia consideras que tiene el compromiso profesional en el ámbito de la mediación?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo	8	7.5	7.5	7.5
	Mucho	27	25.5	25.5	33.0
	Bastante	71	67.0	67.0	100.0
	Total	106	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia.

La tabla anterior, reitera que al menos dos tercios de los encuestados le dan un alto nivel de importancia a los compromisos recíprocos del profesional en el ámbito de la mediación.

Gráfica 19. Frecuencias del Ítem ¿Qué nivel de importancia consideras que tiene la comunicación en el ámbito de la mediación?



Fuente: Elaboración Propia.

Para un 73% de los expertos encuestados dentro de las distintas disciplinas abarcadas, tener una buena comunicación entre ellos es bastante relevante para la mediación llevada a cabo en forma conjunta; un 21.7% optó por el mucho; mientras que sólo un 5% de operadores de la muestra identificados optaron por el algo. Por lo que dicha mayoría de encuestados, establecen como muy oportuno el intercambio de información entre mediadores que colaboran en el referido proceso.

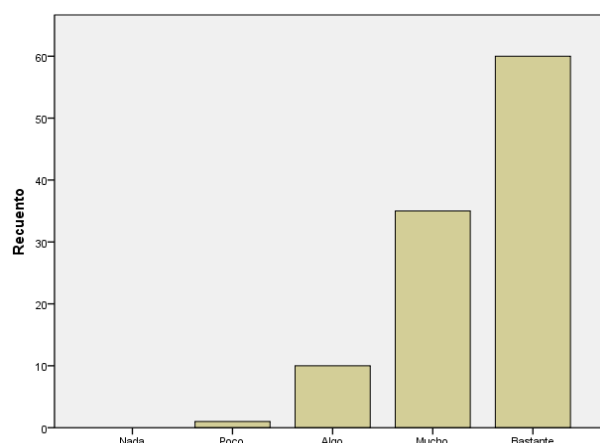
Tabla 20. Frecuencias del Ítem ¿Qué importancia consideras que tiene la comunicación en el ámbito de la mediación?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo	5	4.7	4.7	4.7
	Mucho	23	21.7	21.7	26.4
	Bastante	78	73.6	73.6	100.0
	Total	106	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia.

La tabla anterior, pone de manifiesto que dos tercios de los encuestados le dan un alto nivel de importancia a la comunicación en el ámbito de la mediación.

Gráfica 20. Frecuencias del Ítem ¿Qué nivel de importancia consideras que tiene la especialización en el ámbito de la mediación?



Fuente: Elaboración Propia.

Para el 56.6% de quienes fueron encuestados, es bastante importante la especialización en el ámbito de la mediación, siendo la segunda categoría para el 33 % de ellos, para quienes es mucho muy relevante el aspecto comentado, mientras sólo el 9.4% establece que es algo importante. Y solamente el 0.9% contestó que no era de poca importancia. Es decir, que sólo la mitad consideró que es bastante relevante la especialización en el contexto de la mediación.

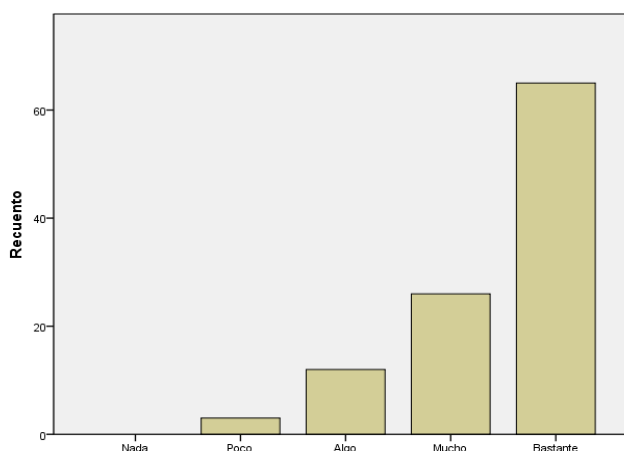
Tabla 21. Frecuencias del ítem ¿Qué nivel de importancia consideras que tiene la especialización en el ámbito de la mediación?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco	1	.9	.9	.9
	Algo	10	9.4	9.4	10.4
	Mucho	35	33.0	33.0	43.4
	Bastante	60	56.6	56.6	100.0
	Total	106	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia.

La tabla anterior muestra que algo más de la mitad de la población encuestada consideran importante la especialización en el ámbito de la mediación.

Gráfica 21. Frecuencias del ítem ¿Qué nivel de importancia consideras que tiene la satisfacción profesional en el ámbito de la mediación?



Fuente: Elaboración Propia.

El 61.3% de la muestra compuesta por expertos en MASC, consideró bastante importante la satisfacción profesional al desarrollar su función. Un 24.5% estimó que tenía mucha importancia y un 11.3% señaló que la satisfacción profesional tiene algo de relevancia en el desempeño de su labor. Sólo un 2.8% de la muestra da poca importancia a la satisfacción en su ámbito profesional.

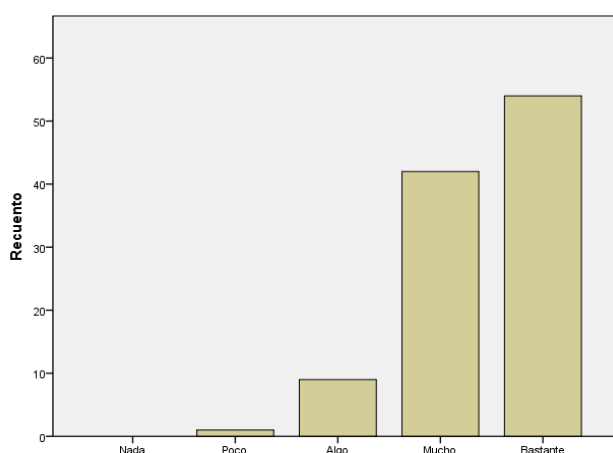
Tabla 22. Frecuencias del ítem ¿Qué nivel de importancia consideras que tiene la satisfacción profesional en el ámbito de la mediación?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco	3	2.8	2.8	2.8
	Algo	12	11.3	11.3	14.2
	Mucho	26	24.5	24.5	38.7
	Bastante	65	61.3	61.3	100.0
	Total	106	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia.

La tabla reitera que más de la mitad de los encuestados consideran muy importante el nivel de satisfacción profesional en el ámbito de la mediación.

Gráfica 22. Frecuencias del ítem ¿Qué nivel de importancia consideras que tiene la interdisciplinariedad en el ámbito de la mediación?



Fuente: Elaboración Propia.

La diversidad de las disciplinas que llevan a cabo un proceso de mediación es de suma relevancia para 50.9% de los entrevistados. Un 39.6% consideró como muy importante la naturaleza interdisciplinaria de los actores en el proceso y un 8.5 % se inclinó por la opción de algo. Sólo un encuestado (0.9%) respondió que era poco importante. Por lo que pude observarse que la co-mediación como técnica en los MASC, es realmente valorada por la gran mayoría de los mediadores.

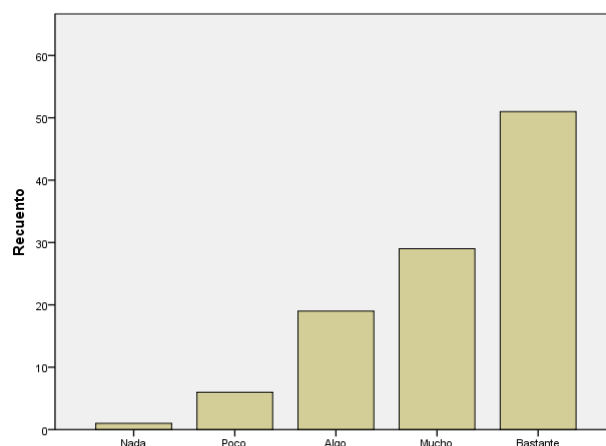
Tabla 23. Frecuencias del ítem ¿Qué nivel de importancia consideras que tiene la interdisciplinariedad en el ámbito de la mediación?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco	1	.9	.9	.9
	Algo	9	8.5	8.5	9.4
	Mucho	42	39.6	39.6	49.1
	Bastante	54	50.9	50.9	100.0
	Total	106	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla anterior, se identifica que para la gran mayoría de encuestados es importante la interdisciplinariedad en el ámbito de la mediación.

Gráfica 23. Frecuencias del ítem ¿Qué nivel de importancia consideras que tiene el liderazgo compartido en el ámbito de la mediación?



Fuente: Elaboración Propia.

Un 47.2% de la muestra aseguró que el liderazgo compartido es bastante importante dentro del proceso; un 28.3 % apuntó que el liderazgo compartido tiene mucha relevancia, un 17.9% considera que tiene algo de importancia, y solamente 5.7% catalogaron como poco importante el liderazgo compartido. Sólo una persona de los encuestados dijo que el liderazgo compartido era de nula utilidad. Es este caso cabría reflexionar, que si la co-mediación no es una herramienta tan utilizada por los mediadores, es comprensible que éstos no consideren en su conjunto asignarle una valoración mayor al liderazgo conjunto.

Tabla 24. Frecuencias del ítem. ¿Qué nivel de importancia consideras que tiene el liderazgo compartido en el ámbito de la mediación?

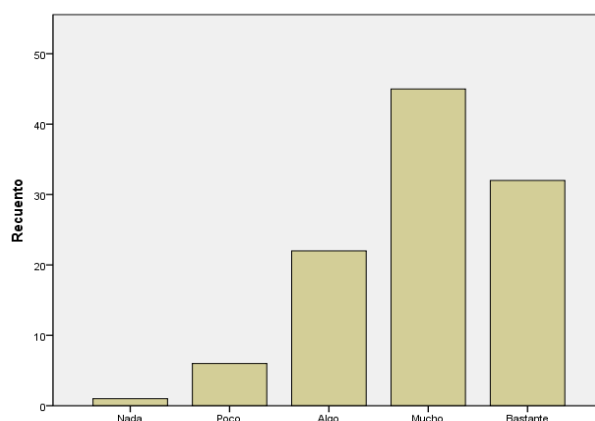
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada	1	.9	.9	.9
	Poco	6	5.7	5.7	6.6
	Algo	19	17.9	17.9	24.5
	Mucho	30	28.3	28.3	52.8
	Bastante	50	47.2	47.2	100.0
	Total	106	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia.

La tabla muestra el nivel de importancia que tiene el liderazgo compartido en el ámbito de la mediación, correspondiendo sólo a la mitad, un nivel de bastante importancia según los encuestados.

A continuación, se relacionan los resultados estadísticos para la segunda sección del cuestionario consistente en los siguientes tres (3) ítems:

Gráfica 24. Debido a la especialización o complejidad de algún tema de conflicto mediado consideraría necesario recurrir a la co-mediación.



Fuente: Elaboración Propia.

Se registró que el 41.5% optó por seleccionar que ello es mucho muy relevante, siendo que para un 30.2% de los expertos encuestados resulta importante el tema de la especialización de los operadores; un 20.8% consideró que lo es algo, seguido por el 5.7% correspondiente al poco y solamente una cifra mínima, el 0.9%, dio como respuesta el

nada. Lo que resulta una peculiaridad, al no presentar escalonamiento dicha gráfica. De lo que se pudiera inferir, no obstante, que una gran mayoría de mediadores reconoce que hay temas en los que es necesario contar con el soporte de un especialista, que tendría eventualmente el carácter de co-mediador.

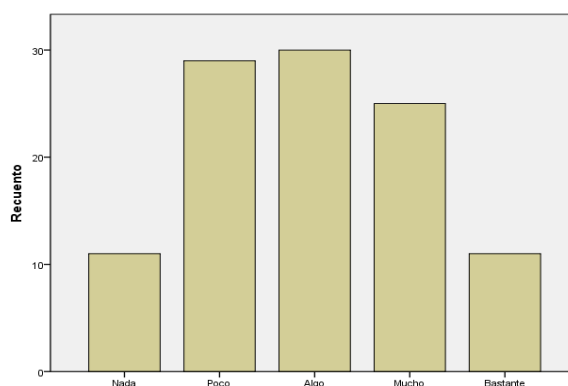
Tabla 25. Frecuencias del ítem ¿Debido a la especialización o complejidad de algún tema de conflicto mediado consideraría necesario recurrir a la co-mediación?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada	1	.9	1.0	1.0
	Poco	6	5.7	5.7	6.7
	Algo	22	20.8	21.0	27.6
	Mucho	44	41.5	41.9	69.5
	Bastante	32	30.2	30.5	100.0
	Total	105	99.1	100.0	
Perdidos	99	1	.9		
	Total	106	100.0		

Fuente: Elaboración Propia.

La tabla anterior muestra que la mayoría de los encuestados están de acuerdo en recurrir a la co-mediación en el caso mencionado.

Gráfica 25. Frecuencias del ítem ¿Ha tenido asistencia o colaboración de un colega en la preparación o desarrollo de una mediación?



Fuente: Elaboración Propia.

A este respecto, un 28.3% manifiesta que ha sido asistido en algunas ocasiones en sus procesos de mediación, un 27.4% ha tenido poca asistencia; un 22.6% sí ha tenido dicho apoyo en forma común, mientras que se presenta la misma cifra, entre quienes dicen

haber tenido basta asistencia y quienes consideran nunca haber contado con el mencionado acompañamiento, con un respectivo 10.4%. De dichos datos se podría inferir, que, en menos de la mitad de los casos, no resulta habitual recibir el apoyo de un colega al desempeñarse como operador.

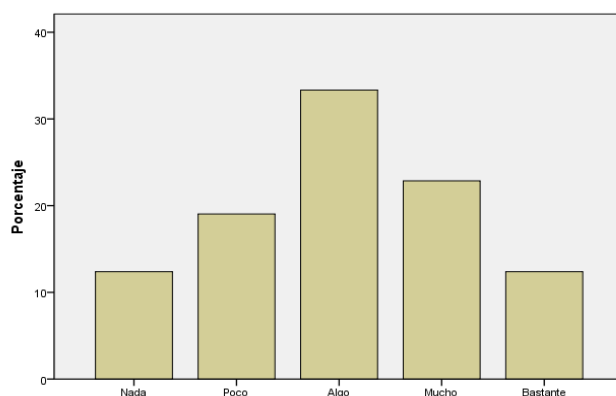
Tabla 26. Frecuencias del ítem ¿Ha tenido la asistencia o colaboración de un colega en la preparación o desarrollo de una mediación?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada	11	10.4	10.5	10.5
	Poco	30	28.3	28.6	39.0
	Algo	29	27.4	27.6	66.7
	Mucho	24	22.6	22.9	89.5
	Bastante	11	10.4	10.5	100.0
	Total	105	99.1	100.0	
Perdidos	99	1	.9		
Total		106	100.0		

Fuente: Elaboración Propia.

La tabla anterior muestra la baja colaboración recibida de un colega en el desarrollo de una mediación entre los encuestados.

Gráfica 26. Frecuencias del ítem ¿Ha proporcionado asistencia o asesoría a un colega en la preparación o desarrollo de una mediación?



Fuente: Elaboración Propia.

Un 18.9% seleccionó la opción poco, e inclusive hubo un 12.3% que nunca ha asistido a otro mediador. Y sólo un 12.3% marcó que es bastante recurrente apoyar a otro operador de los MASC. Por ello podría decirse que sólo tres de cada diez mediadores consultados, ha apoyado a un colega en el proceso de mediación.

Tabla 27. Frecuencias del Ítem. ¿Ha proporcionado asistencia o asesoría a un colega en la preparación o desarrollo de una mediación?

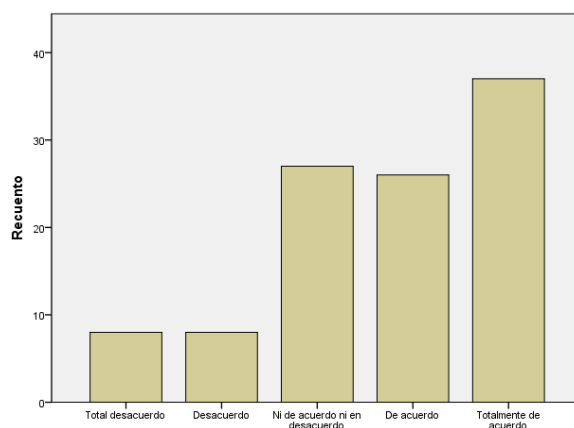
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada	13	12.3	12.4	12.4
	Poco	20	18.9	19.0	31.4
	Algo	35	33.0	33.3	64.8
	Mucho	24	22.6	22.9	87.6
	Bastante	13	12.3	12.4	100.0
	Total	105	99.1	100.0	
Perdidos	99	1	.9		
	Total	106	100.0		

Fuente: Elaboración Propia.

La tabla muestra igualmente la baja colaboración proporcionada un colega en la preparación o desarrollo de una mediación entre los encuestados.

A continuación, se relacionan los resultados estadísticos de la tercera y última sección del cuestionario:

Gráfica 27. Frecuencias del ítem ¿El trabajo en equipo en la mediación puede generar mayor satisfacción profesional a los operadores de los MASC?



Fuente: Elaboración Propia.

Un 34.9 % de la muestra estuvo muy de acuerdo en que, en la mediación, la satisfacción por trabajar en equipo es alta, mientras un 23.6% dijo simplemente estar de acuerdo; para un 25.5% ello resultó indiferente, e inclusive un 5.7% estuvo en desacuerdo y un 7.5% en total desacuerdo. Por lo tanto, puede decirse, que para más de la mitad de los

encuestados, el trabajo en equipo puede representar mayor satisfacción profesional en el desarrollo de su labor de solución de conflictos.

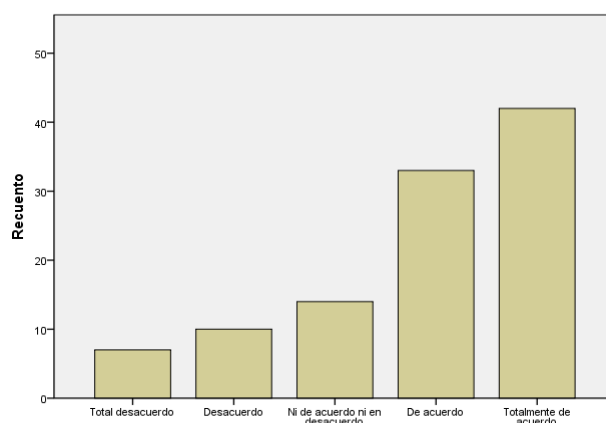
Tabla 28. Frecuencias del ítem ¿El trabajo en equipo en la mediación puede generar mayor satisfacción profesional a los operadores de los MASC?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total desacuerdo	8	7.5	7.8	7.8
	Desacuerdo	6	5.7	5.8	13.6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27	25.5	26.2	39.8
	De acuerdo	25	23.6	24.3	64.1
	Totalmente de acuerdo	37	34.9	35.9	100.0
	Total	103	97.2	100.0	
Perdidos	99	3	2.8		
Total		106	100.0		

Fuente: Elaboración Propia.

La tabla anterior, corrobora que más de la mitad de los encuestados, concuerdan en que el trabajo en equipo genera mayor satisfacción profesional a los operadores de los MASC.

Gráfica 28. Frecuencias del ítem ¿La participación de un co-mediador jurídico —en la revisión del acuerdo—, es importante para la eficacia en lograr acuerdos que sean cumplidos por las partes?



Fuente: Elaboración Propia.

Un 38.7% estuvo totalmente de acuerdo, en la importancia de la participación de un colega jurista en casos que lo ameriten; un 29.2% estuvo simplemente de acuerdo. Por su parte a un 12.3% ello le fue indiferente, un 8.5% estuvo en desacuerdo y un 6.6% estuvo en total desacuerdo. Por lo que llama la atención que una tercera parte de los

encuestados no esté de acuerdo que un abogado mediador participe con ellos para los fines descritos.

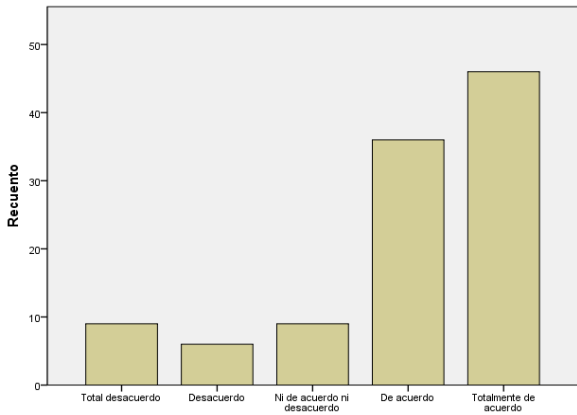
Tabla 29. Frecuencias del ítem ¿La participación de un co-mediador jurídico —en la revisión del acuerdo—, es importante para la eficacia en lograr acuerdos que sean cumplidos por las partes?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total desacuerdo	7	6.6	6.9	6.9
	Desacuerdo	9	8.5	8.9	15.8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	12.3	12.9	28.7
	De acuerdo	31	29.2	30.7	59.4
	Totalmente de acuerdo	41	38.7	40.6	100.0
	Total	101	95.3	100.0	
Perdidos	99	5	4.7		
	Total	106	100.0		

Fuente: Elaboración Propia.

La tabla anterior muestra que más de la tercera parte de los encuestados, están totalmente de acuerdo con la participación de un co-mediador jurídico para la eficacia en lograr acuerdos que sean cumplidos por las partes.

Gráfica 29. Frecuencias del ítem ¿Apoyarse como mediador en un especialista en temas que lo ameriten es importante para la eficacia de la mediación?



Fuente: Elaboración Propia.

Aquí se corrobora que para la mayoría de los expertos es importante contar con el apoyo especializado de un colega mediador, para el efecto de tener mayor eficacia en el proceso; planteamiento que es apoyado por completo por un 42.5% de los expertos, así como por un 34% que simplemente está de acuerdo, mientras que a un 7.5% ello le resulta

indiferente y un porcentaje igual está en absoluto desacuerdo, además de un 4.7% que también rechaza esa opción.

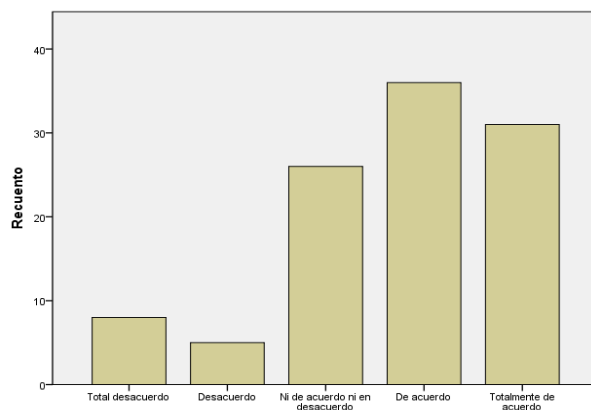
Tabla 30. Frecuencias del ítem ¿Apoyarse como mediador en un especialista en temas que lo ameriten es importante para la eficacia de la mediación?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total desacuerdo	8	7.5	7.8	7.8
	Desacuerdo	5	4.7	4.9	12.7
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	8	7.5	7.8	20.6
	De acuerdo	36	34.0	35.3	55.9
	Totalmente de acuerdo	45	42.5	44.1	100.0
	Total	102	96.2	100.0	
Perdidos	99	4	3.8		
Total		106	100.0		

Fuente: Elaboración Propia.

La tabla reafirma que la mayoría de los encuestados están totalmente de acuerdo en apoyarse como mediadores, en un especialista en temas que lo ameriten.

Gráfica 30. Frecuencias del ítem ¿Es importante incentivar la mayor participación de co-mediadores como colaboradores en la mediación?



Fuente: Elaboración Propia.

Respecto a dicha pregunta un 34% de los encuestados marcó estar simplemente de acuerdo, el 28.3 % seleccionó totalmente de acuerdo, un 22.6% dice no estar de acuerdo ni en desacuerdo, un 7.5% totalmente en desacuerdo y un 4.7% sólo en desacuerdo.

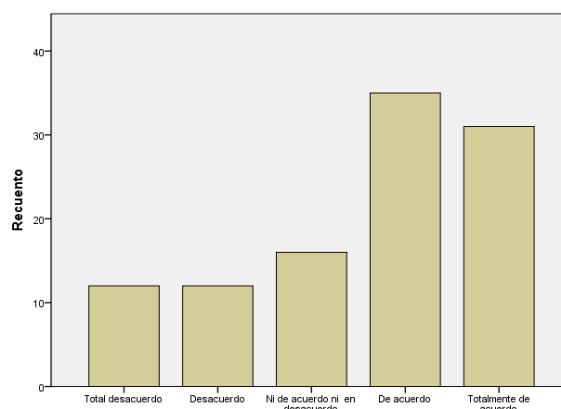
Tabla 31. Frecuencias del Ítem. ¿Es importante incentivar la mayor participación de co-mediadores como colaboradores en la mediación?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total desacuerdo	8	7.5	7.8	7.8
	Desacuerdo	5	4.7	4.9	12.6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24	22.6	23.3	35.9
	De acuerdo	36	34.0	35.0	70.9
	Totalmente de acuerdo	30	28.3	29.1	100.0
	Total	103	97.2	100.0	
Perdidos	99	3	2.8		
	Total	106	100.0		

Fuente: Elaboración Propia.

La tabla anterior muestra que la mayoría de los encuestados están de acuerdo en la importancia de incentivar la mayor participación de co-mediadores como colaboradores en la mediación.

Gráfica 31. Frecuencias del ítem ¿Un co-mediador al colaborar en la preparación de las sesiones influye en la eficacia de la mediación?



Fuente: Elaboración Propia.

Con relación a dicho planteamiento, se registra un 34% de la muestra que está de acuerdo, un 28.3% que está totalmente de acuerdo, y un 22.6 % que dice no estar ni en acuerdo ni en desacuerdo con la cuestión. Al final, las opciones de desacuerdo y total desacuerdo consiguieron un 4.7% y un 7.5% respectivamente. De lo que llama la atención, que una tercera parte de los expertos consultados no fije una postura al respecto, e incluso haya quienes se muestren en abierto desacuerdo con el hecho que un colega, pueda participar como co-mediador operando desde la preparación de las sesiones.

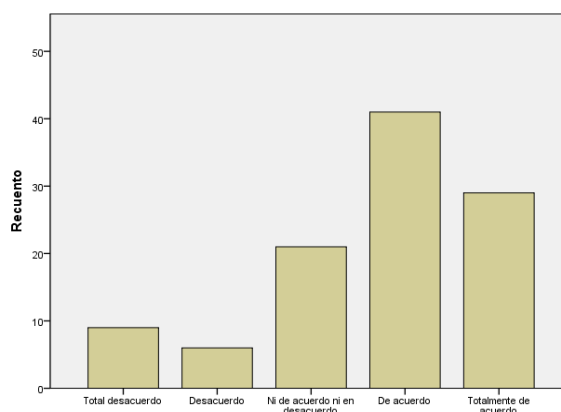
Tabla 32. Frecuencias del ítem ¿Un Co-mediador al colaborar en la preparación de las sesiones influye en la eficacia de la mediación?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total desacuerdo	12	11.3	11.7	11.7
	Desacuerdo	11	10.4	10.7	22.3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	14.2	14.6	36.9
	De acuerdo	35	33.0	34.0	70.9
	Totalmente de acuerdo	30	28.3	29.1	100.0
	Total	103	97.2	100.0	
Perdidos	99	3	2.8		
Total		106	100.0		

Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla anterior, se identifica que un gran porcentaje de los encuestados están de acuerdo en que el trabajo de un co-mediador en la preparación de la mediación, influye en la eficacia de las sesiones de la mediación.

Gráfica 32. Frecuencias del ítem ¿Es importante incentivar la co-mediación interdisciplinaria, en la mediación para alcanzar acuerdos integrales de solución a conflictos?



Fuente: Elaboración Propia.

La representación gráfica de arriba arrojó como datos, que 33% de la muestra optó por estar de acuerdo en que resulta importante incentivar la co-mediación interdisciplinaria. En el segundo registro más alto, se tiene un 24.5% de las respuestas en la opción de totalmente de acuerdo, seguido de un 17% en, ni de acuerdo ni en desacuerdo. Finalizando con 7.5% y 4.7% en las opciones de total desacuerdo y desacuerdo respectivamente. De lo que se podría desprender, que al menos la mitad de los

encuestados tiene en claro la importancia de impulsar la participación de profesionales de diversas disciplinas en los MASC.

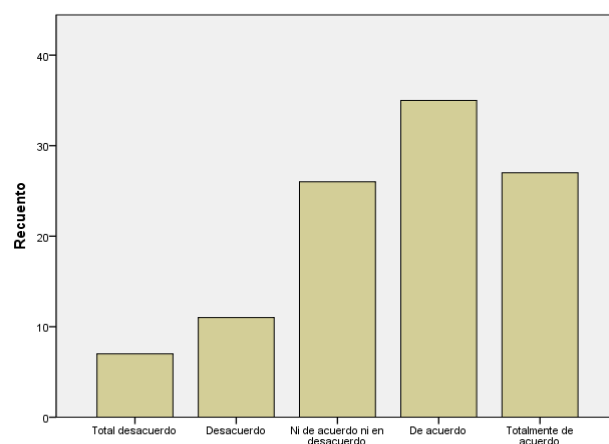
Tabla 33. Frecuencias del ítem ¿Es importante incentivar la co-mediación interdisciplinaria, en la mediación para alcanzar acuerdos integrales de solución de conflictos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total desacuerdo	8	7.5	8.7	8.7
	Desacuerdo	5	4.7	5.4	14.1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	17.0	19.6	33.7
	De acuerdo	35	33.0	38.0	71.7
	Totalmente de acuerdo	26	24.5	28.3	100.0
	Total	92	86.8	100.0	
Perdidos	99	14	13.2		
Total		106	100.0		

Fuente: Elaboración Propia.

La tabla anterior, confirma que una tercera parte de los encuestados considera muy importante incentivar la co-mediación interdisciplinaria para alcanzar acuerdos integrales.

Gráfica 33. Frecuencias del ítem ¿La resolución integral de un conflicto a través de una co- mediación interdisciplinaria, favorece el cumplimiento efectivo de los acuerdos?



Fuente: Elaboración Propia.

Se muestran los resultados donde se registra como nivel de respuesta más alta, la opción de acuerdo con un 27.4%, en segundo lugar, se obtuvo un 21.7% para la respuesta ni de acuerdo ni en desacuerdo; dejando en el medio un 18.9% de personas que respondieron con un totalmente de acuerdo. Finalmente, las opciones más bajas son 8.5% y 6.6%, que

corresponden a desacuerdo y total desacuerdo en forma respectiva. Lo que refleja una situación similar a la gráfica previa, por tratarse igualmente del tema de la interdisciplinariedad.

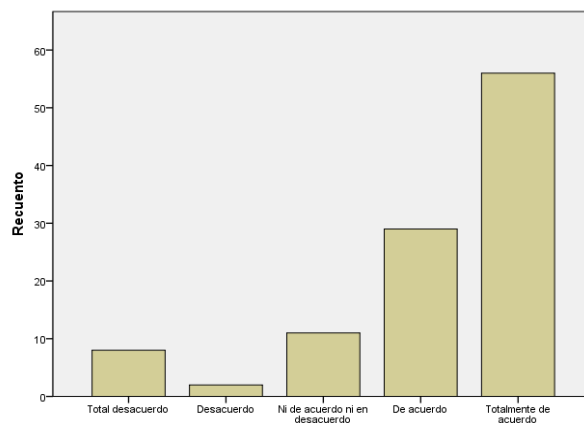
Tabla 34. Frecuencias del ítem ¿La resolución integral de un conflicto a través de una co-mediación interdisciplinaria, favorece el cumplimiento efectivo del conflicto?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total desacuerdo	7	6.6	8.0	8.0
	Desacuerdo	9	8.5	10.2	18.2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23	21.7	26.1	44.3
	De acuerdo	29	27.4	33.0	77.3
	Totalmente de acuerdo	20	18.9	22.7	100.0
	Total	88	83.0	100.0	
Perdidos	99	18	17.0		
Total		106	100.0		

Fuente: Elaboración Propia.

La tabla anterior muestra que un porcentaje de al menos la mitad de los encuestados, están acordes con que la co-mediación interdisciplinaria favorece el cumplimiento efectivo del conflicto.

Gráfica 34. Frecuencias del ítem ¿La confianza mutua entre los integrantes de un equipo de mediación es importante para la eficacia de la mediación?



Fuente: Elaboración Propia.

En la medición de la confianza mutua entre los integrantes de un equipo de mediadores, respecto a la eficacia del proceso, se obtuvo como un máximo, un 49.1% de la muestra

que optó por la respuesta totalmente de acuerdo, en segundo lugar aparece la opción de acuerdo con un 17.9%, seguido de un 10.4% que votaron, ni de acuerdo ni en desacuerdo; mientras las cifras más bajas corresponden a las opciones de total desacuerdo y desacuerdo con un 6.6 % y 1.9%. Por lo que, para la mayor parte de mediadores consultados, es importante el concepto confianza entre los operadores que lo acompañan en una conducción colegiada del proceso de mediación.

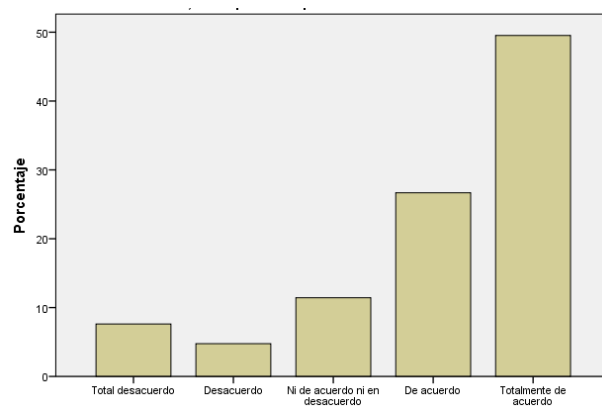
Tabla 35. Frecuencias del ítem ¿La confianza mutua entre los integrantes de un equipo de mediación es importante para la eficacia de la mediación?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total desacuerdo	7	6.6	7.7	7.7
	Desacuerdo	2	1.9	2.2	9.9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	10.4	12.1	22.0
	De acuerdo	19	17.9	20.9	42.9
	Totalmente de acuerdo	52	49.1	57.1	100.0
	Total	91	85.8	100.0	
Perdidos	99	15	14.2		
Total		106	100.0		

Fuente: Elaboración Propia.

La tabla anterior, corrobora que al menos la mitad de los encuestados están totalmente de acuerdo en la importancia de la confianza mutua entre los integrantes de un equipo de mediación.

Gráfica 35. Frecuencias del ítem ¿El consenso en la estrategia para llevar a cabo un proceso de mediación entre co-mediadores, es importante para la eficacia de la mediación?



Fuente: Elaboración Propia.

Para los MASC es importante el consenso para la eficacia de la mediación en los siguientes niveles: Un 43.4% de la muestra que dijo estar totalmente de acuerdo, y como segundo lugar la cifra obtenida fue de 22.6% de personas que respondieron con un de acuerdo. Le siguen las categorías con menor preferencia que son ni de acuerdo ni en desacuerdo, desacuerdo y total desacuerdo con un porcentaje de 7.5%, 2.8% y 7.5 % cada uno.

Tabla 36. Frecuencias del ítem ¿El consenso en la estrategia para llevar a cabo un proceso de mediación entre co-mediadores, es importante para la eficacia de la mediación?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Total, desacuerdo	8	7.5	7.6	7.6
	Desacuerdo	5	4.7	4.8	12.4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	11.3	11.4	23.8
	De acuerdo	28	26.4	26.7	50.5
	Totalmente de acuerdo	52	49.1	49.5	100.0
	Total	105	99.1	100.0	
Perdidos	99	1	.9		
Total		106	100.0		

Fuente: Elaboración Propia.

La tabla anterior, muestra que para más de la mitad del porcentaje los encuestados, el consenso en la estrategia para llevar a cabo un proceso de mediación entre co-mediadores, es importante para la eficacia de la mediación.

7.7.2 Distribución T de Student.

A continuación, se relacionan los resultados obtenidos a partir de la sistematización de los 106 cuestionarios procesados en la prueba paramétrica de Distribución T de Student.

Al efecto la hipótesis nula consiste en que, las modalidades del co-mediador para lograr mayor eficacia en alcanzar acuerdos en el proceso de mediación no son el co-mediador colaborativo, legal especializado y de asistencia jurídica.

Para comprobar si se acepta o se rechaza la hipótesis nula, se utilizó la fórmula correspondiente al nivel de significancia de $\alpha = 0.05$.

Tabla 37. Prueba T Student- Parte inicial Cuestionario.

	Valor de prueba = 0					
	T	Gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
					Inferior	Superior
He participado como mediador de conflictos.	34.119	105	.000	3.491	3.29	3.69
He participado como co-mediador (en equipo de mediación) del ámbito familiar.	28.634	105	.000	3.198	2.98	3.42
He participado como co-mediador (en un equipo de mediación) del ámbito penal.	15.624	105	.000	1.934	1.69	2.18

Fuente: Elaboración Propia.

La anterior tabla, indica que para los tres (3) ítems medidos en el cuestionario y teniendo en cuenta que los valores calculados son menores que el nivel de significancia 0.05, se rechaza la hipótesis nula.

Tabla 38. Prueba T Student- Primera sección- Cuestionario.

	Valor de prueba = 0					
	T	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
					Inferior	Superior
¿Qué nivel de importancia consideras que tiene la colaboración en el ámbito de la mediación?	68.336	105	.000	4.575	4.44	4.71
¿Qué nivel de importancia consideras que tienen las decisiones de consenso en el ámbito de la mediación?	43.028	105	.000	4.151	3.96	4.34
¿Qué nivel de importancia consideras que tiene el compromiso profesional en el ámbito de la mediación?	75.188	105	.000	4.594	4.47	4.72
¿Qué nivel de importancia consideras que tiene el liderazgo compartido en el ámbito de la mediación?	43.487	104	.000	4.152	3.96	4.34
¿Qué nivel de importancia consideras que tiene la comunicación en el ámbito de la mediación?	86.467	105	.000	4.689	4.58	4.80
¿Qué nivel de importancia consideras que tiene la especialización en el ámbito de la mediación?	64.980	105	.000	4.453	4.32	4.59
¿Qué nivel de importancia consideras que tiene la interdisciplinariedad en el ámbito de la mediación?	66.025	105	.000	4.406	4.27	4.54
¿Qué nivel de importancia consideras que tiene la satisfacción profesional en el ámbito de la mediación?	56.780	105	.000	4.443	4.29	4.60

Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla anterior se puede identificar que al medir los ocho (8) ítems del cuestionario arriba mencionados, estadísticamente se comprueba que los valores calculados son menores que el nivel de significancia 0.05, por tanto, se rechaza la hipótesis nula.

Tabla 39. Prueba T Student- Segunda sección- Cuestionario.

	Valor de prueba = 0					
	T	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
					Inferior	Superior
Debido a la especialización o complejidad de algún tema de conflicto mediado consideraría necesario recurrir a la Co-mediación.	44.770	105	.000	3.953	3.78	4.13
Ha tenido la asistencia o colaboración de un colega en la preparación o desarrollo de una mediación.	26.043	105	.000	2.972	2.75	3.20
Ha proporcionado asistencia o asesoría a un colega en la preparación o desarrollo de una mediación.	26.357	105	.000	3.047	2.82	3.28

Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla anterior se evidencia que al medir los tres (3) ítems del cuestionario, estadísticamente se comprueba que los valores calculados son menores que el nivel de significancia 0.05, por tanto, se rechaza la hipótesis nula.

Tabla 40. Prueba T Student- Tercera sección- Cuestionario.

	Valor de prueba = 0					
	T	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
					Inferior	Superior
El trabajo en equipo en la mediación puede generar mayor satisfacción profesional a los operadores de los MASC.	31.683	105	.000	3.764	3.53	4.00
La participación de un Co-mediador Jurídico (en la revisión del acuerdo), es importante para la eficacia en lograr acuerdos que sean cumplidos por las partes.	32.925	105	.000	3.896	3.66	4.13
Apoyarse como mediador en un especialista en temas que lo ameriten es importante para la eficacia de la mediación.	35.244	105	.000	4.047	3.82	4.27
Es importante incentivar la mayor participación de Co-mediadores como colaboradores en la mediación.	33.144	105	.000	3.745	3.52	3.97
Un Co-mediador al colaborar en la preparación de las sesiones influye en la eficacia de la mediación.	28.167	105	.000	3.613	3.36	3.87

Es importante incentivar la Co-mediación interdisciplinaria, en la mediación para alcanzar acuerdos integrales de solución de conflictos.	33.004	105	.000	3.736	3.51	3.96
La resolución integral de un conflicto a través de una Co-mediación interdisciplinaria, favorece el cumplimiento efectivo del conflicto.	31.016	104	.000	3.581	3.35	3.81
La confianza mutua entre los integrantes de un Equipo de Mediación es importante para la eficacia de la mediación.	35.724	104	.000	4.143	3.91	4.37
El consenso en la estrategia para llevar a cabo un proceso de mediación entre Co-mediadores, es importante para la eficacia de la mediación.	33.982	104	.000	4.057	3.82	4.29

Fuente: Elaboración Propia.

En esta tabla se puede identificar que al medir los nueve (9) ítems citados del cuestionario, estadísticamente se comprueba que los valores calculados son menores que el nivel de significancia 0.05, por tanto, se rechaza la hipótesis nula.

7.7.3 Análisis de la media aritmética.

Teniendo en cuenta, que la media aritmética es el valor promedio de las muestras y es independiente de las amplitudes de los intervalos, se encuentra sólo para variables cuantitativas, sumando todos los valores y dividiendo por el número total de datos.

La fórmula general para N elementos es:

$$\bar{x} = \frac{x_1 + x_2 + x_3 + \dots + x_n}{n}$$

A continuación, se relacionan los resultados de este análisis.

I) Con relación de las medias de los ítems referentes a la experiencia profesional de los encuestados en el contexto de la mediación y co-mediación:

Tabla 41. Análisis estadístico de la media aritmética- ítems Parte inicial- Cuestionario.

N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Experiencia en mediación 106	1.00	4.00	3.4906	.89968
Participación en co-mediación 106	1.00	4.00	2.8742	1.05330
Ámbito Familiar 106	1.00	4.00	3.1981	1.14991
Ámbito Penal 106	1.00	4.00	1.9340	1.27443

Fuente: Elaboración Propia.

En la anterior tabla, se identifica que, en cuanto a la experiencia de cada uno de los operadores en mediación, la mediación de conflictos fue la más frecuente con una media de 3.4 en nivel de respuesta; mientras que la participación en co-mediación tiene un 2.8. Le siguen la participación en el ámbito familiar con una media de 3.1 y el ámbito penal con 1.9 como media.

II) Importancia de conceptos en el ámbito de los equipos de trabajo, en relación a la eficacia con enfoque en la co- mediación.

Tabla 42. Análisis estadístico de la media aritmética- ítems Primera sección-Cuestionario.

N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Colaboración 106	2.00	5.00	4.5755	.68935
Consenso 106	1.00	5.00	4.1509	.99324
Compromiso profesional 106	3.00	5.00	4.5943	.62911
Liderazgo compartido105	1.00	5.00	4.1524	.97843
Comunicación 106	3.00	5.00	4.6887	.55828
Especialización 106	2.00	5.00	4.4528	.70552
Interdisciplinariedad 106	2.00	5.00	4.4057	.68700
Satisfacción profesional 106	2.00	5.00	4.4434	.80570

Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla anterior, se identifica que, en cuanto a la importancia de los conceptos mencionados en relación con el tema de la co-mediación, el aspecto con mayor importancia fue la comunicación con una media de 4.6. En segundo lugar, se catalogó el compromiso profesional con 4.59 de media en respuesta, seguido de una media de 4.57 correspondiente la colaboración.

Así mismo, la especialización y la satisfacción profesional cuentan con una media de 4.45 y 4.44, y con un 4.40 aparece la interdisciplinariedad. Como últimos aspectos en orden de importancia se identifica el liderazgo compartido y las decisiones en consenso con 4.152 y 4.150 como media.

III) En relación a la participación del co-mediador para alcanzar acuerdos que pongan fin al conflicto.

Tabla 43. Análisis estadístico de la media aritmética- ítems Segunda sección-Cuestionario.

N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Recurrir a la co-mediación 106	1.00	5.00	3.9528	.90902
Recibir asistencia 106	1.00	5.00	2.9717	1.17480
Proporcionar asistencia106	1.00	5.00	3.0472	1.19029

Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla anterior, se identifica que, en cuanto a la importancia de los conceptos mencionados en relación con el tema de la co-mediación, el aspecto con mayor importancia fue la comunicación con una media de 4.6. En segundo lugar, se catalogó el compromiso profesional con 4.59 de media en respuesta, seguido de una media de 4.57 correspondiente la colaboración.

En la tabla, se observa que la actividad con más recurrencia resulta ser, la de considerar necesario recurrir a la co-mediación, con 3.9; En seguida, se observa proporcionar asistencia con un 3.0, y finalmente recibir asistencia con una media de 2.9.

IV) La siguiente tabla relaciona las medias de cada uno de los ítems planteados respecto a diversos temas igualmente enfocados en la co-mediación.

Tabla 44. Análisis estadístico de la media aritmética-Ítems Tercera sección-Cuestionario.

N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Trabajo en equipo 106	1.00	5.00	3.7642	1.22320
Co-mediador jurídico 106	1.00	5.00	3.8962	1.21835
Apoyo especializado 106	1.00	5.00	4.0472	1.18227
Incentivar participación 106	1.00	5.00	3.7453	1.16342
Eficacia 106	1.00	5.00	3.6132	1.32068
Co-mediación interdisciplinaria 106	1.00	5.00	3.7358	1.16539
Favorecer cumplimiento efectivo 106	1.00	5.00	3.5810	1.18306
Confianza mutua 106	1.00	5.00	4.1429	1.18831
Decisiones en consenso 106	1.00	5.00	4.0571	1.22340

Fuente: Elaboración Propia.

La relevancia que la población entrevistada otorga a la confianza mutua, entre los integrantes de un equipo de mediación para la eficacia de ésta, es mayor a cualquier otro aspecto cuestionado, contando con una media de 4.1 en nivel de respuesta. Seguido de las decisiones en consenso con una media de 4.05, mientras apoyarse en un especialista aparece como la tercera opción más escogida con su media de 4.04. Le siguen la participación de un co-mediador jurídico con 3.8 como media, y el trabajo en equipo en la mediación en relación con la satisfacción profesional con una media de 3.7.

El incentivar la mayor participación de co-mediadores como colaboradores en la mediación e incentivar la co-mediación interdisciplinaria, son las penúltimas opciones seleccionadas, con una media de 3.74 y 3.73 respectivamente. Por último, las opciones de colaboración de un co-mediador respecto a la eficacia del proceso, así como favorecer la resolución integral de un conflicto y cumplimiento a través de la co-mediación, correspondieron a una media de 3.6 y 3.5.

Discusión de resultados de la investigación

En este apartado se relaciona los resultados más significativos de la utilización de los métodos cuantitativos y cualitativos referente al papel del co-mediador como factor de eficacia en el proceso de mediación, en función de las variables mayor eficacia en el proceso de mediación y el alcanzar acuerdos a través de las modalidades del co-mediador colaborativo, legal especializado y asistente jurídico.

En seguida, se relaciona el análisis con un doble propósito: validar los datos obtenidos de las distintas fuentes, y complementarlos descriptivamente con las técnicas de los ámbitos cuantitativo y cualitativo, cuyos resultados provienen de las entrevistas semiestructuradas, realizada a una muestra de ocho (8) expertos, así como del cuestionario aplicado a 106 profesionales del campo de la mediación.

Primero se relacionan los resultados referentes al impacto en las variables ya mencionadas, de acuerdo a los resultados obtenidos a partir de la sistematización con el software MAXQDA para los datos cualitativos y SPSS para los cuantitativos.

Cabe destacar que, para todos los casos, los resultados son provenientes de las dos técnicas de recolección de datos ya aludidos. Y para cerrar el capítulo, se valida si la hipótesis planteada para la investigación es afirmativa o nula. Por lo que a continuación, se exploran los resultados arrojados a partir de la implementación de estos instrumentos de recolección de datos.

Pero antes de realizar el correspondiente análisis de resultados, es importante iniciar con el concepto de co-mediación vista como una herramienta útil para potenciar los alcances de la mediación, al integrar las habilidades profesionales de personas con formación diversa, que conforman equipos de dos o más operadores de métodos de solución de controversias, que participan colaborando coordinadamente desde el enfoque de sus

respectivos campos disciplinarios de formación profesional, desarrollando estrategias de conducción mayormente eficaces acordes con los conflictos que les son sometidos a su atención, que conlleven a alcanzar óptimos acuerdos integrales de solución, facilitando además con su aporte conjunto, que éstos sean efectivamente cumplidos por los intervinientes.

Por tanto, hablar de co-mediación es hablar de trabajo en equipo, con un objetivo común, comunicación, coordinación y confianza, principalmente, que son elementos que amalgamados hacen funcional a un grupo de personas integradas y abocadas respecto a la labor compartida de solucionar conflictos.

Siendo que a partir de las ocho (8) entrevistas y los ciento seis (106) cuestionarios realizados a profesionales se evidencia el siguiente análisis:

El 80% de los encuestados manifiestan contar con experiencia en más de dos ocasiones como mediador de conflictos. De ahí que por lo que hace a la muestra objeto del instrumento cuantitativo, se trate en su mayoría de operadores con experticia en el arte de mediar, lo que da sustento a sus respuestas que devienen de su propia práctica profesional.

Se identifica que más del 60% de los encuestados ha participado como co-mediador en el ámbito familiar en más de dos ocasiones; lo que resultaría explicable en razón de lo cotidiano que representa la mediación de un conflicto en el seno de la célula social. También se le preguntó a los encuestados si han tenido experiencia como co-mediadores en el ámbito penal, evidenciando que sólo un 23% de la muestra le brindó su apoyo a otro colega en más de dos ocasiones. En contraste, un 60% no mostró experiencia en dicho ámbito legal.

Resultados que validan la variable dependiente: Mayor eficacia en el proceso de mediación:

Esta variable cuenta con tres (3) categorías de análisis correspondiente a mayor eficacia, cumplimiento por las partes y sesiones de mediación; éstas a su vez tienen unas correspondientes subcategorías.

A partir de las entrevistas realizadas a los expertos, se encontró que, para la categoría de mayor eficacia, esta a su vez también se divide en seis (6) subcategorías, de las cuales se identifica que el mayor número de referencias halladas obedece a la subcategoría potenciar y equipo de mediación con un 100% y la menor referencia se observa en la subcategoría consolidar con un 25%.

De la misma forma existe concordancia entre la mayoría de los profesionales encuestados, quienes coinciden en la importancia de contar con el apoyo de un co-mediador, para el efecto de tener mayor eficacia en el proceso; planteamiento que es apoyado por completo por un 42.5% de los expertos, así como por un 34% que simplemente está de acuerdo, mientras que a un 7.5% ello le resulta indiferente, y un porcentaje igual está en absoluto desacuerdo, además de un 4.7% que también rechaza esa opción.

En ese sentido la co-mediación representaría el aporte derivado de la diversidad de disciplinas, respecto de las áreas del conocimiento de las que provengan los co-mediadores al brindar apoyo al mediador designado. Lo que corrobora lo planteado por (Gil, Alcover, Rico, & Sánchez-Manzanares, 2011), al establecer que la diversidad resulta relevante dependiendo de la tarea que realice el equipo; por lo que se deben combinar adecuadamente las competencias de sus miembros en su integración, con efecto de realizar eficazmente dichas tareas. Igualmente concuerda con (Bayona & Heredia, 2012), en relación a la relevancia de la especialización de roles en el contexto de la mediación, más específicamente al trabajar en equipo con otros colegas operadores.

Respecto a la categoría referente a sesiones de mediación, se identifican cinco (5) subcategorías, entre las cuales las de mayores frecuencias es apoyo y colegas con un 100% y la de menor intensidad es influyen con un 28%.

Se identificó que un 28.3% de los encuestados está totalmente de acuerdo con la participación de un co-mediador en las sesiones de mediación, un 34 % está de acuerdo y un 22.6 % que dice no estar ni en acuerdo ni en desacuerdo con la cuestión. Al final, las opciones de desacuerdo y total desacuerdo consiguieron un 4.7% y un 7.5% respectivamente. De lo que llama la atención, que una tercera parte de los encuestados no fije una postura al respecto, e incluso haya quienes se muestren en abierto desacuerdo con el hecho que un colega, pueda participar como co-mediador operando desde la preparación de las sesiones.

Por su parte, la categoría de cumplimiento de las partes esta se divide en seis (6) subcategorías, el mayor número de referencias halladas es la de acuerdos y convenios con un 100% y la menor referencia se observa en la subcategoría de involucrados con un 33%.

Por ello, el 38% de los encuestados están totalmente de acuerdo con la participación de un co-mediador jurídico, para la eficacia en lograr acuerdos que sean cumplidos por las partes; siendo que un 29.2% estuvo simplemente de acuerdo. Por su parte a un 12.3% ello le fue indiferente, un 8.5% estuvo en desacuerdo y un 6.6% estuvo en total desacuerdo.

Resultados que validan la variable independiente: Alcanzar acuerdos a través de las modalidades del co-mediador colaborativo, legal especializado y asistente jurídico:

En relación a la variable independiente, esta se divide en cinco (5) categorías de análisis, correspondientes a alcanzar acuerdos, co-mediador colaborativo, legal especializado y asistente jurídico, así como incremento participativo, descritas a continuación:

Las subcategorías que componen la categoría alcanzar acuerdos, que fueron más detectadas, son acuerdos y convenios con un 100% de las frecuencias encontradas en la totalidad de las entrevistas; siendo que la subcategoría menos identificada es la de involucrados con un 12%.

En relación igualmente a lo anterior, de parte de los encuestados al tratarse de recurrir a la co-mediación, respecto de temas que por su complejidad lo requieran con miras a alcanzar acuerdos, se registró que el 41.5% optó por seleccionar que ello es mucho muy relevante, siendo que para un 30.2% de los expertos encuestados resulta importante el tema de la especialización de los operadores; un 20.8% consideró que lo es algo, seguido por el 5.7% correspondiente al poco y solamente una cifra mínima, el 0.9%, dio como respuesta el nada. Por lo que ello estaría en concordancia con (Keys, 2009), en el sentido que el conjunto combinado de aportes en la co-mediación, pueden complementar y mejorar las habilidades de cada mediador beneficiando al proceso en su conjunto, lo que redunde en lo que a alcanzar acuerdos se refiere.

Para la categoría ámbito colaborativo, las de mayores frecuencias detectadas obedecen a co-mediador y colaboradores con un 100%; la subcategoría menos identificada es la de influyen con un 50%.

En dicho ámbito colaborativo, un 28.3% de los encuestados manifiesta que ha sido asistido en pocas ocasiones en sus procesos de mediación, un 27.4% ha tenido tan sólo algo de asistencia; un 22.6% sí ha tenido dicho apoyo en forma común; mientras que se presenta la misma cifra, entre quienes dicen haber tenido basta asistencia y quienes dicen nunca haber contado con el mencionado acompañamiento, con un respectivo 10.4%. De dichos datos se podría inferir, que, en menos de la mitad de los casos, no resulta habitual recibir el apoyo de un colega al desempeñarse como operador.

Así mismo, la categoría ámbito legal especializado se divide en ocho (8) subdimensiones de las cuales, y a partir de las entrevistas realizadas la de mayor frecuencia es jurista, jurídico y especialistas con un 100% de las frecuencias encontradas, seguida las subcategorías menos identificadas es la de sesión con un 25%; enseguida se identificó apoyo con un 37%.

En relación con ello, el 56.6% de los encuestados consideran muy importante la especialización en el ámbito de la mediación, siendo la segunda categoría para el 33%, quienes perciben relevante el aspecto comentado, mientras sólo el 9.4% seleccionó algo. Y solamente el 9% contestó que no era de ninguna importancia. Es decir, que la gran mayoría de los encuestados consideraron requerido, el tema de la especialización en el contexto de soporte en un proceso de mediación. Ello encuadra con lo expuesto por (Bowen, 2015), respecto a que la co-mediación representa una base de habilidades y conocimientos más amplia, producto de la diversa formación académica y experiencia de los mediadores, lo que permite diferentes enfoques y perspectivas, generando una serie de estrategias de intervención alternativas.

Para la categoría ámbito de asistencia jurídica, esta se divide en nueve (9) subcategorías, identificándose que para los entrevistados la subcategoría con mayor frecuencia obedece a la de la efectividad con un 100%; también existe una homogeneidad en las subcategorías de apoyo, abogado, jurista, asesores e influye, todas con un 87.5% y la de menor frecuencia es proceso con un 25%.

Por lo que se refiere a los encuestados en dicho tema arriba referido, 18.9% seleccionó la opción poco, tratándose de asistencia o asesoría brindada a un colega en el desarrollo de una mediación, e inclusive hubo un 12.3% que nunca ha asistido a otro mediador. Y sólo un 12.3% marcó que es bastante recurrente apoyar a otro operador. Es decir, que solamente tres de cada diez mediadores consultados, ha apoyado a un colega en el proceso de mediación. Ello resulta interesante, puesto que como lo postula (Gold L. , 1984), la participación del abogado en las sesiones debe servir para hacer saber a los

intervinientes que el proceso debe basarse en la lógica —jurídica— y la racionalidad, puesto que su objetivo es llegar a un acuerdo. Por lo que, en un enfoque multidisciplinario, ello implica que la parte emocional se mantenga supeditada a los cánones legales y se respete la equidad entre los mediados.

Por último, está la categoría de incremento participativo conformada por seis (6) subcategorías, de las cuales, la de mayores frecuencias son técnica, herramienta y potencializar con un 87% y la de menor frecuencia es desarrollo con un 50%.

En cuanto a los encuestados, respecto a estar de acuerdo en la importancia de incentivar la mayor participación de co-mediadores, un 34% de los encuestados marcó estar simplemente de acuerdo, el 28.3 % seleccionó totalmente de acuerdo, un 22.6% dice no estar de acuerdo ni en desacuerdo, un 7.5% totalmente en desacuerdo y un 4.7% sólo en desacuerdo.

Conclusiones

De la presente investigación se puede concluir que el co-mediador resulta una figura jurídica relevante en el proceso de mediación, que puede representar una importante área de oportunidad en dicho mecanismo, al potencializar efectivamente sus alcances en lo que, a la eficacia de resolver conflictos se refiere, dada su naturaleza colaborativa, multidisciplinaria e interdisciplinaria.

En ese sentido cabe mencionar, que esta investigación parte del planteamiento de la problemática consistente en que, en el caso del marco jurídico mexicano, se encuentra incipientemente regulada la función adoptada por los operadores denominados co-mediadores, al desarrollar su labor en el proceso de mediación. Ello por tanto representaría un déficit, respecto a una definición que establezca las características funcionales de los profesionales de la mediación aludidos; por lo que se estudiaron dichas características fundamentales de los co-mediadores, a partir de las implicaciones particulares de sus roles respectivos y de su desempeño en dicha ciencia.

De ahí que igualmente se planteara como objetivo general, demostrar la importancia del rol del co-mediador para alcanzar mayor eficacia en el proceso de mediación. Para lo que se trazaron como objetivos específicos los siguientes:

1. Identificar cuál ha sido tradicionalmente la función y posición habitual del co-mediador trabajando en equipo con el mediador designado. Lo que fue abordado en el capítulo II, respecto a la conformación del concepto de co-mediación, sus características, el trabajo en equipo, las disciplinas científicas implícitas en el tema, así como el análisis de principios de los MASC en aplicación a la herramienta analizada.
2. Inferir las áreas de oportunidad por parte del co-mediador como apoyo del mediador titular, que coadyuven en alcanzar resultados exitosos en el proceso de mediación. Siendo

que ello se cumplimentó mediante el capítulo III sobre la multidisciplinariedad y la interdisciplinariedad, al abordar las disciplinas presentes en la mediación, así como de la regulación de las profesiones que habitualmente convergen en el mecanismo alternativo.

3. Delinear la conformación actual respecto a la figura jurídica del co-mediador en la normatividad de México. Es un aspecto con el que también se cumplió en el capítulo V, referente al ámbito normativo de la co-mediación en México, en el que se hizo relación pormenorizada de la regulación de la comentada herramienta de la mediación, tanto en la legislación vigente como reglamentaria.

4. Revisar en qué grado incide en cuanto a la eficacia de la mediación, la participación efectiva y profesional de un co-mediador al trabajar en conjunto con un mediador designado. Temática específica que fue comprendida en el capítulo IV, denominado la eficacia en el trabajo en equipo en relación con la co-mediación, en el que se habla de su conformación, así como de su consideración como intangible de aquella.

De los resultados provenientes de la recolección de datos analizados, es válido afirmar que hablar de co-mediación es hablar preponderantemente de trabajo en equipo, de objetivos comunes, así como buena comunicación y confianza entre operadores, que combinados adecuadamente permiten una integración funcional respecto a dicha labor compartida, que mejore las habilidades de cada operador beneficiando al proceso en su conjunto, lo que haga proclive el cumplimiento de los acuerdos por parte de los intervinientes en el referido proceso.

Y precisamente derivado de lo anterior, en el caso de los equipos de mediación, se estaría conformando una especialización de roles, respecto al papel que desempeñan los operadores al verse implícitos en la co-mediación. En base a lo cual se planteó la pregunta de ¿cuáles son las modalidades del co-mediador para lograr mayor eficacia en alcanzar acuerdos en el proceso de mediación?, con el fin de dar respuesta y determinar los citados

roles asumidos por los operadores de la mediación; de lo que se han puesto de manifiesto las siguientes figuras jurídicas:

a) El co-mediador colaborativo, cuyo apoyo resultaría requerido, por ejemplo, cuando el mediador designado necesite su aporte como consecuencia de la atención a un grupo numeroso de mediados, que haga preciso dicho acompañamiento por parte de uno o más colegas, en un conflicto a resolver en una determinada comunidad.

b) El co-mediador legal especializado, cuyo propósito en un esquema interdisciplinario, es brindar apoyo a un colega jurista mediador designado, que requiera un aporte en una determinada rama del Derecho, que lo amerite por el contexto jurídico especializado del tema sometido a la mediación.

c) El co-mediador asistente jurídico, que, en un contexto multidisciplinario, brinde soporte legal a un mediador designado con formación profesional diversa al Derecho, al tratarse de un proceso de mediación que, aunque no inminentemente legal, pudiese tener una determinada vertiente jurídica que merezca la intervención de un abogado, por supuesto con la aceptación del citado mediador designado.

Por todo lo anterior, resulta que no se rechace la hipótesis planteada en la investigación de mérito, consistente en que las modalidades del co-mediador para lograr mayor eficacia en alcanzar acuerdos en el proceso de mediación, son el colaborativo, legal especializado, y de asistencia jurídica.

Propuestas

Derivado de los resultados obtenidos a partir de la presente investigación, cabría proponer en primer lugar, incentivar el trabajo en equipo en la mediación, precisamente a través de la herramienta de la co-mediación. Ello podría tener lugar bajo la conformación de planes formativos en las instituciones académicas e institutos de justicia alternativa, procurando incluir en dichos esquemas de formación y profesionalización continua de operadores, la aplicación de la citada co-mediación, como un sistema de trabajo requerido en determinadas situaciones específicas que lo ameriten.

Y con un propósito similar, adicionalmente puede proponerse la firma de convenios entre organismos de MASC y entidades certificadoras reconocidas, no sólo en el contexto de dichos mecanismos, sino inclusive relacionadas con la calidad de procesos, que lleve a consolidar la labor de las instituciones de justicia alternativa, tanto públicas como privadas, en beneficio de la sociedad y de la paz. Por supuesto impulsando el trabajo en equipo entre mediadores.

Lo anterior pudiera implicar que, como requisito para una eventual acreditación de operador de la mediación, un porcentaje del trabajo desarrollado por los mediadores en su desempeño cotidiano de impartidores de justicia alternativa sea precisamente participando en co-mediación. Lo que conlleve un intercambio de conocimientos y aprendizaje mutuo, tanto para beneficio de los operadores en su desempeño, como para los intervinientes que, por la situación social actual, requieren que sus conflictos sean abordados desde diversas perspectivas profesionales, procurando una solución mayormente integral a tales controversias; razón por la que se considera una propuesta pertinente.

Así se podría catalogar apropiadamente el contexto del mecanismo alternativo, precisamente ya sea en un ámbito colaborativo, en uno multidisciplinario, o ya sea

interdisciplinario, dependiendo de las características de los conflictos sometidos a la co-mediación. De forma que quienes son los destinatarios del servicio, es decir los intervinientes, así como la sociedad en general que requiere de la ciencia de la mediación para solucionar sus conflictos, tenga en claro las características específicas del MASC al que están siendo sometidos, a efecto de alcanzar un acuerdo generador de paz.

De ahí que también que convenga proponer que el marco normativo de los MASC en México, sea ajustado ya sea en el ámbito de las leyes como en el reglamentario; primeramente para procurar que exista una homologación de conceptos respecto a la co-mediación, cuya descripción permita y promueva una mayor aceptación y conocimiento por parte de la sociedad, tanto de la mediación como de dicha herramienta, así como del potencial que tiene ésta en la optimización del mencionado proceso en beneficio de los intervinientes.

Y más allá de la uniformidad de términos en el marco normativo de la justicia alternativa, cabría proponer por supuesto la inclusión de las modalidades de los operadores objeto de la presente investigación, respecto de las ya mencionadas que puede adoptar el co-mediador, al brindar su aporte al mediador designado en el proceso de mediación, es decir, las del co-mediador colaborativo, legal especializado y asistente jurídico, lo que dejaría en claro el papel asumido por dichos operadores al desarrollar su importante labor.

Anexos

Anexo 1. Guión de la entrevista a Expertos.

La entrevista se realiza en el contexto de la Tesis denominada El papel de Co-mediador como factor de eficacia en el proceso de mediación.

Preguntas de apertura

1. ¿Usted se ha desempeñado con el carácter de co-mediador en algún ámbito en especial?
2. ¿Específicamente en qué ámbito especial?

Preguntas propias de la Entrevista

1. ¿En ese contexto, cómo considera usted que la co-mediación pueda influir para incrementar la eficacia en alcanzar acuerdos en el proceso de mediación?
2. ¿Cómo considera usted que la co-mediación pueda ser factor influyente para que los acuerdos alcanzados, sean efectivamente cumplidos por los mediados?
3. ¿Considera usted que la interdisciplinariedad sea un factor relevante para incrementar la eficacia del proceso de mediación y sus acuerdos?
4. ¿Cómo considera usted que impactan los co-mediadores en el ámbito colaborativo general, en lo que alcanzar acuerdos en el proceso de mediación se refiere?
5. ¿Cómo considera usted que impactan los co-mediadores legales especializados, al brindar respaldo en las diversas ramas del Derecho a un abogado mediador, para la eficacia del proceso de mediación?
6. ¿Cómo considera usted que impactan los co-mediadores asistentes jurídicos, al asistir a mediadores de diversas disciplinas de la ciencia, (en sesiones o en los acuerdos), para la eficacia del proceso de mediación?
7. ¿Cómo considera usted que la normatividad jurídica de los MASC pudiera actualizarse, regulando las figuras del co-mediador colaborativo, legal especializado y de asistencia jurídica?
8. ¿Cómo considera usted que, en fase previa a las sesiones, deban ser abordados los conflictos de opinión entre mediador y co-mediador, para no afectar la eficacia del proceso de mediación?
9. ¿Qué criterio considera usted que deben seguir los mediadores para reconocer el punto a partir del cual, (reconociendo sus respectivos límites profesionales), requieren la colaboración de un co-mediador?
10. ¿Considera usted que, con el avance de la ciencia de los Métodos Alternos y su mayor grado de especialización, se pueda incrementar la implementación del modelo de co-mediación en los procesos de mediación?

Anexo 2. Operacionalización de las Variables- Instrumento cualitativo.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS	RESPUESTAS					
				1	2	3	4	5	
Dependiente: Mayor Eficacia en el proceso de Mediación.	Mayor eficacia.	Eficacia de los equipos de trabajo en alcanzar acuerdos que sean cumplidos por las partes del conflicto.	1 ¿Cómo considera usted que la co-mediación pueda influir para incrementar la eficacia en alcanzar acuerdos en el proceso de mediación?						
	Cumplimiento de las partes.		8 ¿Cómo considera usted que, en fase previa a las sesiones, deban ser abordados los conflictos de opinión entre mediador y co-mediador, para no afectar la eficacia del proceso de mediación?						
	Sesiones de Mediación.		2 ¿Cómo considera usted que la co-mediación pueda ser factor influyente para que los acuerdos alcanzados, sean efectivamente cumplidos por los mediados?						
			3 ¿Considera usted que la interdisciplinariedad sea un factor relevante para incrementar la eficacia del proceso de mediación y sus acuerdos?						
Independiente: Alcanzar acuerdos a través de las modalidades del co-mediador colaborativo, legal especializado y asistente jurídico.	Alcanzar acuerdos.	Incremento en la implicación (mayor participación) de un co-mediador en los tres ámbitos.	4 ¿Cómo considera usted que impactan los co-mediadores en el ámbito colaborativo general, en lo que alcanzar acuerdos en el proceso de mediación se refiere?						
	Ámbito Colaborativo.		5 ¿Cómo considera usted que impactan los co-mediadores legales especializados, al brindar respaldo en las diversas ramas del Derecho a un abogado mediador, para la eficacia del proceso de mediación?						
	Ámbito Legal Especializado.		6 ¿Cómo considera usted que impactan los co-mediadores asistentes jurídicos, al asistir a mediadores de diversas disciplinas de la ciencia, (en sesiones o en los acuerdos), para la eficacia del proceso de mediación?						
	Ámbito Asistente jurídico.		7 ¿Cómo considera usted que la normatividad jurídica de los MASC pudiera actualizarse, regulando las figuras del co-mediador colaborativo, legal especializado y de asistencia jurídica?						
	Incremento participativo.		9 ¿Qué criterio considera usted que deben seguir los mediadores para reconocer el punto a partir del cual, (reconociendo sus respectivos límites profesionales), requieren la colaboración de un co-mediador?						
			10 ¿Considera usted que, con el avance de la ciencia de los Métodos Alternos y su mayor grado de especialización, se pueda incrementar la implementación del modelo de co-mediación en los procesos de mediación?						

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 3. Instrumento Cuantitativo- Cuestionario.

Estimada(o) profesional de los MASC:

Este cuestionario forma parte de un proyecto de investigación con fines académicos sobre co-mediación. Si usted es tan amable de responderlo, por favor siga las instrucciones en cada apartado y conteste de forma espontánea. Nos interesa su opinión al respecto, por tanto, sus respuestas serán anónimas, y la información proporcionada será tratada como absolutamente confidencial. Cualquier pregunta sobre esta investigación se atenderá en el siguiente correo electrónico: cesarggzz@prodigy.net.mx

El tiempo estimado para el llenado es de 10 minutos.

Por favor conteste las siguientes preguntas sobre usted misma(o) (marcando sólo una respuesta):

<p>Edad: <u> 32 </u> (Años)</p> <p>Género:</p> <p><u> </u> Masculino</p> <p><u> </u> Femenino</p> <p>Mi carrera es:</p> <p>Licenciatura en Derecho <u> </u></p> <p>Mi carrera es del área de:</p> <p><u> </u> Ciencias de la salud (psicología o medicina)</p> <p><u> </u> Ciencias sociales y humanidades (derecho, administración, economía, filosofía, etc.)</p> <p><u> </u> Ciencias exactas (ingeniería, matemáticas, biología, química, etc.)</p>	<p>He participado como mediador de conflictos:</p> <p><u> </u> Ninguna ocasión</p> <p><u> </u> Una ocasión</p> <p><u> </u> Dos ocasiones</p> <p><u> </u> Más de dos ocasiones</p> <p>He participado como co-mediador del ámbito familiar:</p> <p><u> </u> Ninguna ocasión</p> <p><u> </u> Una ocasión</p> <p><u> </u> Dos ocasiones</p> <p><u> </u> Más de dos ocasiones</p> <p>He participado como co-mediador del ámbito penal:</p> <p><u> </u> Ninguna ocasión</p> <p><u> </u> Una ocasión</p> <p><u> </u> Dos ocasiones</p> <p><u> </u> Más de dos ocasiones</p>
---	--

En términos generales, qué nivel de importancia considera que tienen los siguientes conceptos en el ámbito de la mediación, cuando esta es llevada a cabo en Equipo (por 2 o 3 Mediadores):

Clave	Concepto	Nada	Poco	Algo	Mucho	Bastante
	Colaboración					
	Decisiones en consenso					
	Compromiso profesional					
	Liderazgo compartido					
	Comunicación					
	Especialización					
	Interdisciplinariedad					
	Satisfacción profesional					

En su labor como profesional de los MASC, por favor responda marcando en el cuadro que corresponda a la respuesta seleccionada:

Clave	Concepto	Nada	Poco	Algo	Mucho	Bastante
	Debido a la especialización o complejidad de algún tema de conflicto mediado, consideraría necesario recurrir a la co-mediación					
	Ha tenido la asistencia o colaboración de un colega en la preparación o desarrollo de una mediación					
	Ha proporcionado asistencia o asesoría a un colega en la preparación o desarrollo de una mediación					

Por favor indique hasta qué punto está usted de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes aseveraciones. Encierre en un círculo el número que corresponda, utilizando la escala que se indica a continuación:

1. Estoy en total desacuerdo con esta aseveración (TD)
2. Estoy en desacuerdo con esta aseveración (D)
3. No estoy ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta aseveración (N)
4. Estoy de acuerdo con esta aseveración (A)
5. Estoy totalmente de acuerdo con esta aseveración (TA)

Clave	Concepto	TD	D	N	A	TA
	El trabajo en equipo en la mediación puede generar mayor satisfacción profesional a los operadores de los MASC.					
	La participación de un Co-mediador Jurídico (en la revisión del acuerdo), es importante para la eficacia en lograr acuerdos que sean cumplidos por las partes.					
	Apoyarse como mediador en un especialista en temas que lo ameriten es importante para la eficacia de la mediación.					
	Es importante incentivar la mayor participación de Co-mediadores como colaboradores en la mediación.					
	Un Co-mediador al colaborar en la preparación de las sesiones, (contactando a los mediados y organizando la logística), influye en la eficacia de la mediación.					
	Es importante incentivar la Co-mediación interdisciplinaria en la mediación para alcanzar acuerdos integrales de solución del conflicto.					
	La resolución integral de un conflicto a través de una Co-mediación interdisciplinaria, favorece el cumplimiento efectivo de los acuerdos.					
	La confianza mutua entre los integrantes de un Equipo de Mediación es importante para la eficacia de la mediación.					
	El consenso en la estrategia para llevar a cabo un proceso de mediación entre Co-mediadores, es importante para la eficacia de la mediación.					

Muchas gracias por su tiempo y por su ayuda para contestar esta encuesta.

Anexo 4. Operacionalización de las variables – instrumento cuantitativo.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS	RESPUESTAS				
				TD	D	N	A	TA
Dependiente: Mayor Eficacia en el proceso de Mediación.	Mayor eficacia.	Eficacia de los equipos de trabajo en alcanzar acuerdos que sean cumplidos por las partes del conflicto.	¿El trabajo en equipo en la mediación puede generar mayor satisfacción profesional a los operadores de los MASC?					
	Cumplimiento de las partes.		¿La participación de un Co-mediador Jurídico (en la revisión del acuerdo), es importante para la eficacia en lograr acuerdos que sean cumplidos por las partes?					
	Sesiones de Mediación.		¿Apoyarse como mediador en un especialista en temas que lo ameriten es importante para la eficacia de la mediación?					
			¿Es importante incentivar la mayor participación de Co-mediadores como colaboradores en la mediación?					
			¿Un Co-mediador al colaborar en la preparación de las sesiones, (contactando a los mediados y organizando la logística), influye en la eficacia de la mediación?					
			¿Es importante incentivar la Co-mediación interdisciplinaria en la mediación para alcanzar acuerdos integrales de solución del conflicto?					
			¿La resolución integral de un conflicto a través de una Co-mediación interdisciplinaria, favorece el cumplimiento efectivo de los acuerdos?					
Independiente Alcanzar acuerdos a través de las modalidades del co-mediador colaborativo, legal especializado y asistente jurídico.	Ámbito Colaborativo.		¿Debido a la especialización o complejidad de algún tema de conflicto mediado, consideraría necesario recurrir a la Co-mediación?					
	Alcanzar acuerdos.		¿Ha proporcionado asistencia o asesoría a un colega en la preparación o desarrollo de una mediación?					
	Ámbito Legal Especializado.		¿Ha tenido la asistencia o colaboración de un colega en la preparación o desarrollo de una mediación?					
	Asistente jurídico.		¿He participado como mediador de conflictos?					
	Incremento participativo.		¿He participado como Co-mediador en una mediación del ámbito familiar?					
			¿He participado como Co-mediador en una mediación del ámbito penal?					

Fuente: Elaboración Propia.

Bibliografía

Artiga, A., & Pujante, P. (2002). El método científico y la nueva filosofía de la ciencia. *Anales de Documentación*, 9-19. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63500001>

Alcover, C., Rico, R., & Gil, F. (2011). Equipos de Trabajo en Contextos Organizacionales. *Papeles del Psicólogo*, 7-16. Obtenido de <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1914.pdf>

Asociación Colombiana de Criminología, C. (1988). *Lecciones de Criminología*. Colombia: Temis.

Ander-Egg, E. (1995). *Diccionario del Trabajo Social*. Argentina: Lumen.

Ander-Egg, E. (2003). *Metodología del Trabajo Social*. Argentina: Lumen.

Arras, A., Jáquez, J., & Fierro, L. (2008). Comunicación y cambio organizacional. *Revista Latina de Comunicación Social*, 418-434. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81912006035>

Aloisio, V. (11 de febrero de 2011). *Blogger.com*. Obtenido de <http://mivisiondelamediacion.blogspot.mx/2011/02/comediacion-efectiva-la-excelencia.html>.

Beristain, A. (1998). *Aportaciones del Criminólogo a la sociedad postmoderna*. Monterrey: Porrúa.

Bustelo, D. (2015). *Docplayer.es*. Obtenido de <http://docplayer.es/4498023-La-mediacion-familiar-interdisciplinaria-daniel-j-bustelo-elicabe-urriol.html>

Bayona, J., & Heredia, O. (10 de Abril de 2012). El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo. *Estudios Gerenciales*, 121-132. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21224852007>

Bergman, J., Rentsch, J., Small, E., Davenport, S., & Bergman, S. (2012). The Shared Leadership Process in Decision-Making Teams. *The Journal of Social Psychology*, 17–42. Obtenido de <http://web.a.ebscohost.com/remoto.dgb.uanl.mx/ehost>

Brown, K. (2016). Mediación en las Naciones Unidas. *Revista de Mediación*, 1.

Bowen, D. (2015). The Dance of Reflexive Monitoring in a Family Co-Mediation Context. *SAGE Open*, 1 –9.

Casas J, Repullo JR, Pereira J. (2001). Medidas de calidad de vida relacionada con la salud. Conceptos básicos, construcción y adaptación cultural. *Med Clinic (Barc)*; 116:789-796.

Castañeda, J. D. (2002). Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill.

Corella, M., & Arias, F. (2015). Obtenido de <http://www.legaltoday.com/blogs/civil/blog-de-co-mediacion/mediacion-y-eficacia>.

Cornfeld, L. A. (1985). The Effectiveness of Co-Mediation. *Family Court Review*, 55-60.

Calleja, L. (2006). Ideas para construir escuelas de pensamiento. *Revista de antiguos alumnos del IEEM*, 9, 72-87.

Cenich, G., & Santos, G. (2005). Propuesta de aprendizaje basado en proyecto y trabajo colaborativo. *Redie*, 2-19. Obtenido de <https://redie.uabc.mx/redie/article/view/133/228>

Congreso de Nuevo León, M. (2017). Ley de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias del Estado de Nuevo León. Monterrey: Lazcano.

Castro, J. (1993). *Garantías y Amparo*. México: Porrúa.

Cornfeld, L. (1985). The Effectiveness of Co-mediation. *Conciliation Court Review*, 54-59. Obtenido de <https://www.deepdyve.com/lp/wiley/are-two-heads-better-than-one-an-examination-of-the-effectiveness-of-qbWYwtkpHe>

Congreso Constitucional de San Luis Potosí, M. (1946). *Código Civil, Artículo 2517*. México: Instituto de Investigaciones Legislativas de SLP.

Consejo para el Nuevo Sistema de Justicia Penal de Michoacán, M. (2013). *Iniciativa de Ley de Justicia Alternativa y Restaurativa del Estado de Michoacán*. México: CNSJPM.

Consejo de la Judicatura de Baja California, M. (2012). *Reglamento de la Ley de Justicia Alternativa, artículo 3, fracción V*. México: CJBC.

Congreso Constitucional de Puebla, M. (2016). *Ley del Centro de Mediación, Artículos 27 y 6, fracción VI*. México: CCP.

Alcover, C., Rico, R., & Gil, F. (2011). Equipos de Trabajo en Contextos Organizacionales. *Papeles del Psicólogo*, 7-16.

Aloisio, V. (1997). *Co-mediación*. Argentina: Ad-Hoc.

Ander-Egg, E. (1995). *Diccionario del Trabajo Social*. Argentina: Lumen.

Ander-Egg, E. (1997). *Interdisciplinariedad y Educación*. Argentina: Río de la Plata.

- Ander-Egg, E. (2003). *Metodología del Trabajo Social*. Argentina: Lumen.
- Apostel, L. (1975). *Interdisciplinariedad*. México: ANUIES.
- Arras, A., Jáquez, J., & Fierro, L. (2008). Comunicación y cambio organizacional. *Revista Latina de Comunicación Social*, 418-434.
- Artiga, A., & Pujante, P. (2002). El método científico y la nueva filosofía de la ciencia. *Anales de Documentación*, 9-19.
- Asociación Colombiana de Criminología, C. (1988). *Lecciones de Criminología*. Colombia: Temis.
- Babur, Mumtaz, & Shafqat. (2017). Attitudes of speech-language therapists towards multidisciplinary health care team. *Medical Journal*, 41-44.
- Bayona, J., & Heredia, O. (10 de Abril de 2012). *El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21224852007>
- Bergman, J., Rentsch, J., Small, E., Davenport, S., & Bergman, S. (2012). The Shared Leadership Process in Decision-Making Teams. *The Journal of Social Psychology*, 17–42.
- Beristain, A. (1998). *Aportaciones del Criminólogo a la sociedad postmoderna*. Monterrey: Porrúa.
- Borrero, A. (1978). *La Interdisciplinariedad: conceptos, objetivos y aplicaciones*. Colombia: ACU p9.
- Bowen, D. (2015). The Dance of Reflexive Monitoring in a Family Co-Mediation Context. *SAGE Open*, 1 –9.
- Brown, K. (2016). Mediación en las Naciones Unidas. *Revista de Mediación*, 1.
- Bustelo, D. (2015). *Docplayer.es*. Obtenido de <http://docplayer.es/4498023-La-mediacion-familiar-interdisciplinaria-daniel-j-bustelo-elicabe-urriol.html>
- Cabello Tijerina, P., & Vázquez Gutiérrez, R. (2018). *Cultura y Educación para la Paz*. México: Tirant Lo Blanch.
- Cabello, P. (2014). *Mediación Penal y Justicia Restaurativa*. México: Tirant Lo Blanch.

- Cabrerizo, F., Chiclan, F., & Al-Hmouz, R. (2015). Fuzzy decision making and consensus: Challenges. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*, 1109–1118.
- Calleja, L. (2006). Ideas para construir escuelas de pensamiento. *Revista de antiguos alumnos del IEEM*, 9, 72-87.
- Canseco, F., & Ojeda, A. (2016). Comunicación Laboral en Equipos de Trabajo. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 183-194.
- Castañeda, J. D. (2002). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Castro, J. (1993). *Garantías y Amparo*. México: Porrúa.
- Cazau, P. (2004). Categorización y operacionalización. *Apuntes sobre Metodología de la Investigación*, 5-12.
- Ceccaldi, P.-F. (1971). *La Criminología*. Francia: Olkos-tau.
- Cenich, G., & Santos, G. (2005). *Propuesta de aprendizaje basado en proyecto y trabajo colaborativo*. Obtenido de <https://redie.uabc.mx/redie/article/view/133/228>
- CEPSMASCJ. (12 de Mayo de 2011). Código de Ética de los Prestadores de servicios de MASC de Jalisco. *Código de Ética de los Prestadores de servicios de MASC de Jalisco*. México, Jalisco, México: Poder Judicial de Jalisco.
- Cerda, H. (1991). *Postgrado.una*. Obtenido de <http://postgrado.una.edu.ve/metodologia2/paginas/cerda7.pdf>
- Cirnes Zúñiga, S. (1997). *Criminalística y Ciencias Sociales*. México: Oxford.
- Cobo Suero, J. M. (1986). *Interdisciplinariedad y Universidad*. España: UPC.
- Codina, A. (2002). Las habilidades de comunicación en el trabajo directivo. *Economía y Desarrollo*, 94-122.
- Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del IMCP, M. (2007). *Normas y Procedimientos de Auditoría (Intangibles)*. México: IMCP.
- Comunidad Autónoma de Cantabria, A. 2. (2011). *Boe.es*. Obtenido de <https://www.boe.es/boe/dias/2011/04/26/pdfs/BOE-A-2011-7406.pdf>
- Congreso Constitucional de Puebla, M. (2016). *Ley del Centro de Mediación, Artículos 27 y 6, fracción VI*. México: CCP.

- Congreso Constitucional de San Luís Potosí, M. (1946). *Código Civil, Artículo 2517*. México: Instituto de Investigaciones Legislativas de SLP.
- Congreso de Nuevo León, M. (2017). *Ley de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias del Estado de Nuevo León*. Monterrey: Lazcano.
- Consejo de la Judicatura de Baja California, M. (2012). *Reglameto de la Ley de Justicia Alternativa, artículo 3, fracción V*. México: CJBC.
- Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera, M. (2008). *NIF C-8 Activos Intangibles (Proyecto para Auscultación CINIF)*. México: CINIF.
- Consejo para el Nuevo Sistema de Justicia Penal de Michoacán, M. (2013). *Iniciativa de Ley de Justicia Alternativa y Restaurativa del Estado de Michoacán*. México: CNSJPM.
- Corella, M., & Arias, F. (2015). Obtenido de <http://www.legaltoday.com/blogs/civil/blog-de-co-mediacion/mediacion-y-eficacia>
- Cornfeld, L. (1985). The Effectiveness of Co-mediation. *Conciliation Court Review*, 54-59.
- Cornfeld, L. A. (1985). The Effectiveness Of Co-Mediation. *Family Court Review*, 55-60.
- Couture Etcheverry, E. J. (1949). El Decálogo del Abogado. *Boletín 49 del Colegio de Abogados de Buenos Aires*. Buenos Aires, Argentina, Argentina: Colegio de Abogados de Buenos Aires.
- CPEUM. (1917). Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Artículo 1*. México: Congreso de la Unión.
- Cuesta, A. (1999). La Toma de Decisiones Consensuales. *Dirección y Organización*, 115-121.
- Curiel, J. L. (1962). *El Psicólogo, vocación y formación universitaria*. México: Porrúa.
- Curseu, P., & Pluut, E. (2013). Student groups as learning entities: the effect of group diversity and teamwork quality on groups' cognitive complexity. *Studies in Higher Education*, 87-103.
- De la Peña, R. y. (Enero de 2004). *Geiuma.net*. Obtenido de <http://geiuma-oax.net/sam/estrategiasmetecnicas.pdf>
- Dell'Aglio, M. (2004). *La Práctica del Perito Trabajador Social*. Argentina: Espacio.

- Department of Architecture at the University of Cambridge. (2003). *Constructing Excellence*. Obtenido de <https://www.coursehero.com/file/16613332/Teamwork-Guide/>
- Díaz, L., Torruco, U. M., & Varela, M. (2013). *Riem.facmed.unam*. Obtenido de http://riem.facmed.unam.mx/sites/all/archivos/V2Num03/09_MI_LA%20_ENTREVISTA.pdf
- Diez, F., & Tapia, G. (1999). *Herramientas para trabajar en Mediación*. Buenos Aires: Paidós Ibérica.
- DIF Capullos de Nuevo León, D. (2018). La atención integral a menores. (C. García, Entrevistador)
- Dogan, M., & Pahre, R. (1993). *Las nuevas ciencias sociales: la marginalidad creadora*. México: Grijalbo.
- España Lozano, J. (2018). *La mediación en el Derecho Penal*. México: Tirant Lo Blanch.
- Espinosa Infante, E., & Aarazúa Vilchis, J. L. (Noviembre de 2000). Equipos de Trabajo en la Eficacia Organizacional. *Administración y Organizaciones*, 168.
- Fernández Riquelme, S. (Enero de 2010). La Mediación social: itinerario histórico de la resolución de conflictos sociales. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, 2-16.
- Ferrer, J. (2010). *IUTA*. Obtenido de http://metodologia02.blogspot.mx/p/operacionalizacion-de-variable_03.html
- Follari, R. (1982). *Interdisciplinariedad Los avatares de la ideología*. México: Azcapozalco.
- Fraga, A. L. (2007). *Interdisciplinariedad Enfoques didácticos para la educación general*. Argentina: Bonum.
- Franco, C., & Velázquez, F. (2000). *Mejorar la eficacia operativa en los equipos de trabajo*. Obtenido de http://online.aliat.edu.mx/adistancia/adfactor/lecturas/ComoMejorarEficOperativa_21207602.pdf
- Fustero, A. (2014). La Mediación en los Delitos de Violencia de Género. *Revista Internacional de Mediación*, 8-23.
- García Barrera, M. E. (2012). Justicia Electrónica. *UNAM*, 208-230.

- García Córdoba, F. (2002). *La Tesis y el Trabajo de Tesis*. México: Limusa.
- García López, L. (2011). Mediación: Perspectivas desde la Psicología Jurídica. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 161-163.
- García Martínez, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Trillas.
- García Maynes, E. (1991). *Introducción al Estudio del Derecho*. México: Porrúa.
- García-Longoria, M. S. (2004). La mediación familiar como formas de respuesta a los conflictos familiares. *5to Congreso de Escuelas de Trabajo Social de Huelva*. Huelva.
- Gil Rodríguez, F. (2009). *Técnicas Grupales en Contextos Organizacionales*. España: Pirámide.
- Gil, F., Alcover, C., Rico, R., & Sánchez-Manzanares. (2011). Nuevas Formas de Liderazgo en Equipos de Trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 42.
- Gold, L. (1982). Interdisciplinary Team Mediation. *Mediation Quarterly*, 27-46.
- Gold, L. (1984). The Psychological Context of the Interdisciplinary Co-Mediation . *Family Court Review*, 45-49.
- Gómez Oyarzun, C. (1979). *Universidad e Interdisciplinariedad*. México: Centro de Estudios sobre la Universidad UNAM.
- Gómez, A., & Acosta, H. (2011). *Eprints.rclis.org*. Obtenido de <http://eprints.rclis.org/5035/1/acerca.pdf>
- Goppinger, H. (1997). *Criminología*. España: Reus.
- Gorjón Gómez, F. (2018). *Mediación, su valor intangible y efectos operativos*. México: Tirant Lo Blanch.
- Gorjón Gómez, F. J. (2014). Desarrollo de una escuela de pensamiento en MASC. En E. d. UANL, *Escuela de Pensamiento de los Métodos Alternos* (págs. 19-44). México: UANL.
- Gorjón Gómez, F., Reyes, N., & Gorjón Gómez, G. (2014). *Concepto y Diferencias entre Justicia Retributiva, Distributiva y Restaurativa*. México: Tirant Lo Blanch.
- Gorjón Gómez, G. (2017). *Tratado de Justicia Restaurativa*. México: Tirant Lo Blanch.
- Gorjón, F. (2015). *La Ciencia de la Mediación*. México: Tirant Le Blanch.
- Gutiérrez, G. (1986). *Metodología de las Ciencias Sociales-II*. México: Harla.

- Harrison, D., & Klein, K. (2007). Diversity in Organizations. *Academy of Management Review*, 1199–1228.
- Harrsch, C. (1983). *Harrsch, Catalina*. México: Alhambra Mexicana.
- Harter, Schmidt, & Hayes. (2002). Relación entre la satisfacción de los empleados, la participación de los empleados y los resultados de la empresa: un metaanálisis. *Journal of Applied Psychology*, 269.
- H CJ. (2009). *Ley de Justicia Alternativa del Estado de Jalisco, Artículos 16, 77 y 78*. México: Eccsa.
- Heckhausen, H. (1975). *Disciplina e Interdisciplinariedad*. México: ANUIES.
- Heróles, C. (1997). *Los Derechos Humanos Compromiso Ético del Trabajo Social*. Uruguay: Espacio.
- Hinojosa Cruz, A. V., & Rodríguez Larragoity, R. A. (2014). La Encuesta. En C. Sáenz López, & T. G. Gerardo, *Métodos y Técnicas Cualitativas y Cuantitativas aplicables en Ciencias Sociales* (pág. 187). México: Tirant Humanidades.
- Hopt, C., & Steffek, F. (2013). *Mediation Principles and Regulation in Comparative Perspective*. EU: Oxford.
- Iglesias-Ortuño, E. (2016). *Jimcontent.com*. Obtenido de <https://s4d53ec6797a0383e.jimcontent.com>
- Inkeles, B. (2005). *Proquest.com*. Obtenido de <https://search.proquest.com/pqdtglobal>
- Jaramillo Solorio, R. M. (2012). *Trabajo en Equipo*. México: Secretaría de Salud, México.
- Jiménez Bautista, F., & Jiménez Aguilar, F. (2014). Una Historia de la Investigación para la paz. *HAO*, 149-162.
- Jiménez, K. (2009). Propuesta Estratégica en el Trabajo Colaborativo. *Educación*, 95-107.
- Kast, F. (1986). *Administración en las organizaciones*. México: Mcgraw Hill.
- Keys, B. (8 de Enero de 2009). Co-mediation. *ADR Bulletin of Bond University DR*, 76-81.
- Korner, Wirtz, Bengel, & Goritz. (2015). *Web of Science*. Obtenido de <http://apps.webofknowledge.com>
- Kozlowski, & Ilgen. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 78-124.

- Kure, N. (2010). *Emeraldingsight.com*. Obtenido de file:///C:/Users/Ernesto/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/IE/21ZZO GPK/17465681011055587.pdf
- LA. (2015). Ley de Amparo. *Ley de Amparo, artículo 217*. México: Congreso de la Unión.
- LAJAT. (29 de Agosto de 2012). Ley de Acceso a la Justicia Alternativa del Estado de Tabasco. *Ley de Acceso a la Justicia Alternativa del Estado de Tabasco*. México, Tabasco, México: PJT.
- Legislatura del Estado de México, E. (2010). *Ley de Mediación, Artículo 5, fracción VII*. México: Secretaría de Asuntos Parlamentarios del EDOMEX.
- Legislatura del Estado de San Luis Potosí, M. (2014). *Ley de Mediación y Conciliación, Artículo 3, fracción VII*. México: Instituto de Investigaciones Legislativas de SLP.
- LEPJ. (1997). Ley para el Ejercicio de las Profesiones del Estado de Jalisco. *Ley para el Ejercicio de las Profesiones del Estado de Jalisco, Artículo 8*. México: Congreso del Estado de Jalisco, México.
- Li, X. (2017). *La Mediación en China: Aportaciones de Occidente*. Madrir: Dykinson.
- LJABC. (2007). México: Congreso de Baja California, México.
- LJABC. (2007). Ley de Justicia Alternativa para el Estado de Baja California. *Ley de Justicia Alternativa para el Estado de Baja California, artículo 12*. México: Congreso de Baja California, México.
- LJABC. (2007). Ley de Justicia Alternativa para el Estado de Baja California, Artículo 12. México: Congreso de Baja California, México.
- LJACHI. (27 de 11 de 2014). Ley de Justicia Alternativa del Estado de Chiapas. *Ley de Justicia Alternativa del Estado de Chiapas, Artículo 2, fracción XVIII*. México, Chiapas, México: Congreso de Chiapas.
- LJAD. (31 de Enero de 2011). Ley de Justicia Alternativa del Estado de Durango. *Ley de Justicia Alternativa del Estado de Durango*. México, Durango, México: TSJD.
- LJAEC. (31 de Mayo de 2014). Ley de Justicia Alternativa del Estado de Colima. *Ley de Justicia Alternativa del Estado de Colima*. México, Colima, México: Congreso de Colima.

- LJAECH. (30 de Mayo de 2015). Ley de Justicia Alternativa de Chihuahua. *Ley de Justicia Alternativa de Chihuahua*. México, Chihuahua, México: Congreso de Chihuahua.
- LJAEZ. (10 de Diciembre de 2008). Ley de Justicia Alternativa del Estado de Zacatecas. *Ley de Justicia Alternativa del Estado de Zacatecas*. México, Zacatecas, México: CEJAZ.
- LJAG. (21 de Junio de 2011). Ley de Justicia Alternativa del Estado de Guanajuato. *Ley de Justicia Alternativa del Estado de Guanajuato*. México, Guanajuato, México: TSJG.
- LJAH. (21 de Abril de 2018). Ley de Justicia Alternativa del Estado de Hidalgo. *Ley de Justicia Alternativa del Estado de Hidalgo*. México, Hidalgo, México: TSJH.
- LJAJ. (30 de Enero de 2007). Ley de Justicia Alternativa del Estado de Jalisco. *Ley de Justicia Alternativa del Estado de Jalisco*. México, Jalisco, México: Congreso del Estado de Jalisco.
- LJAN. (23 de Diciembre de 2016). Ley de Justicia Alternativa del Estado de Nayarit. *Ley de Justicia Alternativa del Estado de Nayarit*. México, Nayarit, México: Poder Legislativo del Estado de Nayarit.
- LJAPMOR. (22 de noviembre de 2007). Ley de Justicia Alternativa en Materia Penal para el Estado de Morelos. *Ley de Justicia Alternativa en Materia Penal para el Estado de Morelos*. México, México: Gaceta Legislativa.
- LJAQR. (7 de Abril de 2014). Ley de Justicia Alternativa para el Estado de Quintana Roo. *Ley de Justicia Alternativa para el Estado de Quintana Roo*. México, Quintana Roo, México: POEQR.
- LJARMO. (12 de Febrero de 2014). Ley de Justicia Alternativa y Restaurativa del Estado de Michoacán de Ocampo. *Ley de Justicia Alternativa y Restaurativa del Estado de Michoacán de Ocampo*. México, Michoacán de Ocampo, México: Periódico Oficial del Estado.
- LJATSJCDMX. (20 de 8 de 2015). Ley de Justicia Alternativa del Tribunal Superior de Justicia de la Ciudad de México. *Ley de Justicia Alternativa del Tribunal Superior de Justicia de la Ciudad de México*. México, Cuidad de México, México: TSJCDMX.

- LJAZ. (2008). Ley de Justicia Alternativa para el Estado de Zacatecas. *Ley de Justicia Alternativa para el Estado de Zacatecas, Artículo 39, fracción VIII*. México: Congreso de Zacatecas.
- LMASBCS. (31 de Julio de 2016). Ley de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias de Baja California Sur. *Ley de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias de Baja California Sur*. México, Baja California Sur, México: Congreso de Baja California Sur.
- LMASCC. (17 de Mayo de 2013). Ley de Medios Alternos de Solución de Controversias de Coahuila de Zaragoza. *Ley de Medios Alternos de Solución de Controversias de Coahuila de Zaragoza*. México, Coahuila de Zaragoza, México: Congreso de Coahuila.
- LMASCNL, M. (2017). *Ley de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias del Estado de Nuevo León*. México: Congreso de Nuevo León.
- LMASCON. (11 de Octubre de 2012). Ley de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias de Sonora. *Ley de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias de Sonora*. México, Sonora, México: Congreso de Sonora.
- LMASCTLAX. (12 de Enero de 2016). Ley de Mecanismos Alternativos para la Solución de Controversias para el Estado de Tlaxcala. *Ley de Mecanismos Alternativos para la Solución de Controversias para el Estado de Tlaxcala*. México, Tlaxcala, México: Congreso de Tlaxcala.
- LMASCV. (29 de Noviembre de 2016). Ley de Medios Alternativos de Solución de Conflictos de Veracruz. *Ley de Medios Alternativos de Solución de Conflictos de Veracruz*. México, Nuevo León, México: Poder Judicial del Estado.
- LMASCY. (24 de Julio de 2009). Ley de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias de Yucatán. *Ley de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias de Yucatán*. México, Nuevo León, México: Diario Oficial.
- LMCC. (4 de Agosto de 2011). México, Campeche, México: Periódico Oficial del Estado.

- LMCC. (2011). Ley de Mediación y Conciliación del Estado de Campeche. *Ley de Mediación y Conciliación del Estado de Campeche, Artículo 36*. México: Congreso del Estado de Campeche.
- LMCC. (4 de Agosto de 2011). Ley de Mediación y Conciliación de Campeche. *Ley de Mediación y Conciliación de Campeche, Artículo 31*. México, Campeche, México: Periódico Oficial del Estado.
- LMCEA. (25 de Marzo de 2013). Ley de Mediación y Conciliación del Estado de Aguascalientes. *Ley de Mediación y Conciliación del Estado de Aguascalientes*. México, Aguascalientes, México: HCA.
- LMCPSEDOMEX. (22 de Diciembre de 2010). Ley de Mediación, Conciliación y promoción de la Paz Social del Estado de México. *Ley de Mediación, Conciliación y promoción de la Paz Social del Estado de México*. México, Estado de México, México: Legislatura del EDOMEX.
- LMCSLP. (15 de Abril de 2004). Ley de Mediación y Conciliación para el Estado de San Luís Potosí. *Ley de Mediación y Conciliación para el Estado de San Luís Potosí*. México, San Luís Potosí, México: POESLP.
- LMO. (12 de Abril de 2004). Ley de Mediación del Estado de Oaxaca. *Ley de Mediación del Estado de Oaxaca*. México, Oaxaca, México: POE.
- LMT. (2017). Ley de Mediación para el Estado de Tamaulipas. *Ley de Mediación para el Estado de Tamaulipas, Artículo 18*. México: Congreso Constitucional de Tamaulipas.
- LMTAM. (30 de Agosto de 2012). Ley de Mediación para el Estado de Tamaulipas. *Ley de Mediación para el Estado de Tamaulipas*. México, Tamaulipas, México: Poder Judicial de Tamaulipas.
- LNMASCP. (29 de 12 de 2014). Ley Nacional de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias en Materia Penal. *Ley Nacional de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias en Materia Penal*. México, Guerrero, México: Congreso de Guerrero.
- López, R., & Deslauriers, J.-P. (1994). *Margen*. Obtenido de <http://margen.org/suscri/margen61/lopez.pdf>

- LPG. (2005). Ley de Profesiones del Estado de Guanajuato, México. *Ley de Profesiones del Estado de Guanajuato, México*. México: HCG.
- LPJ. (30 de Diciembre de 1997). Ley del Ejercicio de las Profesiones en el Estado de Jalisco. *Ley del Ejercicio de las Profesiones en el Estado de Jalisco*. México, Jalisco, México: POEJ.
- LPNL. (2012). Ley de Profesiones del Estado de Nuevo León, Artículo 2. *Ley de Profesiones del Estado de Nuevo León*. México: Honorable Congreso de Nuevo León.
- LPQ. (1998). Ley de Profesiones de Querétaro, Art. 91, fracción VI. *Ley de Profesiones de Querétaro, Art. 91, fracción VI*. México: Legislatura de Querétaro.
- LREPCDMX. (2018). Ley Reglamentaria del Ejercicio Profesional en la Ciudad de México. *Ley Reglamentaria del Ejercicio Profesional en la Ciudad de México, Artículo 42*. México: Asamblea Legislativa CDMX.
- Maldonado, M. (2007). *El trabajo colaborativo en el aula universitaria*. Obtenido de <https://investigar1.files.wordpress.com/2010/05/el-trabajo-colaborativo-en-el-aula-universitaria.pdf>
- Mantilla, M., & García, D. (2010). Trabajo en equipos autodirigidos. *Revista Venezolana de Gerencia de la Universidad de Zulia*, 51-71.
- Marchiori, H. (2011). *Criminología Teorías y Pensamientos*. México: Porrúa.
- Martínez, M. (2006). *Sisbib.unmsm*. Obtenido de http://sisbib.unmsm.edu.pe/Bvrevistas/Investigacion_Psicologia/v09_n1/pdf/a09v9n1.pdf
- Martínez-Guzmán, V. (2000). Saber hacer las paces. Epistemología para los estudios de paz. *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, 40-50.
- Mason, S., & Kassam, S. (2016). *Researchgate.net*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/259850740_Bridging_Worlds_-_Culturally_Balanced_Co-Mediation
- McClellan, C. (2016). Teamwork, Collaboration, and Cooperation as a Student Learning Outcome for Undergraduates. *ASSOCIATION of American Colleges & Universities*, 5-15.

- Mendoza Gómez, J. (2015). *Manejo del Marco Teórico*. México: Tirant Lo Blanch.
- Miró, C., Leal, A., Cepeda, G., & Miró, M. (2008). Clima de confianza, aprendizaje e innovación. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 21-36.
- Morgenson, D. Rue, & Karam. (2009). *Msu.edu*. Obtenido de https://msu.edu/~morgeson/morgeson_derue_karam_2010.pdf
- Mourillo, J. (2006). Una Dirección Escolar para el Cambio. *Reice*, 11-24.
- Novel, G. (2015). *La Transdisciplinariedad y Multidisciplinariedad*. México: Tirant Lo Blanch.
- ONU. (1990). Obtenido de <http://www.ordenjuridico.gob.mx/TratInt/Derechos%20Humanos/OTROS%2009.pdf>
- ONU. (2010). *Acceso a la Justicia Asistencia y Defensa Letrada*. ONU: ONU.
- ONU. (2012). *Directrices de las Naciones Unidas para una mediación eficaz*. Naciones Unidas: ONU.
- ONU, E. d. (2016). *Peacemaker.un.org*. Obtenido de <https://peacemaker.un.org/sites/peacemaker.un.org/files/SBT-2015-Oct.pdf>
- Pardinas, F. (2012). *Metodología y Técnicas de Investigación en las Ciencias Sociales*. México: Siglo XXI.
- Parkinson, L. (2005). *Mediación Familiar*. España: Gedisa.
- Pedroza Flores, R. (2006). La interdisciplinariedad en la universidad. *Tiempo de Educar*, 69-98.
- Pérez Tolentino, J. (2016). Criminología y mediación. *Archivos de Criminología, Seguridad Privada y Criminalística*, 22-39.
- Pérez, N., & Setién, E. (2008). La interdisciplinariedad y la transdisciplinariedad en las ciencias. *Acimed*, 3-9.
- Perry, L. (2014). *Proquest.com*. Obtenido de <https://search.proquest.com/pqdtglobal>
- Pleno del Instituto de Justicia Alternativa de Jalisco, M. (2011). *Reglamento de la Ley de Justicia Alternativa de Jalisco*. México: IJEJ.
- Quecedo, R., & Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*, 5-39.

- Quintana, A. (27 de 2015 de 2015). Comediación: cuando el mediador son varios. *La Ley*, 18-22.
- Ramos Morales, M. L. (2017). Los Elementos del Perdón en la Mediación Familiar. *Los Elementos del Perdón en la Mediación Familiar*. México, Nuevo León, México: UANL.
- RCJACAM. (2011). Reglamento del Centro de Justicia Alternativa del Estado de Campeche, Artículo 23. *Reglamento del Centro de Justicia Alternativa del Estado de Campeche, Artículo 23*. México: TSJCAM.
- RCJAPJCAM. (4 de Diciembre de 2007). Reglamento del Centro de Justicia Alternativa del Poder Judicial de Campeche. *Reglamento del Centro de JA del Poder Judicial de Campeche, Artículo 2*. México, Campeche, México: Poder Judicial de Campeche.
- RCJAPJMO. (2018). Reglamento del Centro de Justicia Alternativa del Poder Judicial de Michoacán de Ocampo. *Reglamento del Centro de Justicia Alternativa del Poder Judicial de Michoacán de Ocampo*. México, Michoacán de Ocampo, México: Centro de Justicia Alternativa de Michoacán.
- RCMASCFS. (7 de Octubre de 2016). Reglamento del Centro de MASC en materia familiar del Poder Judicial de Sinaloa. *Reglamento del Centro de MASC en materia familiar del Poder Judicial de Sinaloa*. México, Sinaloa, México: Supremo Tribunal de Justicia del Estado de Sinaloa.
- RCMPJA. (2011). Reglamento del Centro de Mediación del Poder Judicial del Estado de Aguascalientes. *Reglamento del Centro de Mediación del Poder Judicial del Estado de Aguascalientes, artículo 2*. México, Aguascalientes, México: Centro de Mediación de Aguascalientes.
- RCMPJQA. (20 de Junio de 2007). Reglamento del Centro de Mediación del Poder Judicial de Querétaro Arteaga. *Reglamento del Centro de Mediación del Poder Judicial de Querétaro Arteaga*. México, Querétaro Arteaga, México: Periódico Oficial del Estado.
- Recalde, M., & Glaría, A. (2015). Comunicación interna y empresa. *Creatividad y Sociedad*, 161-181.

- RICJACDMX. (27 de Mayo de 2016). Reglamento Interno del Centro de Justicia Alternativa de la CDMX. *Reglamento Interno del Centro de Justicia Alternativa*. México, Ciudad de México, México: TSJCDMX.
- RICMP. (8 de Agosto de 2016). Reglamento Estatal del Centro Estatal de Mediación de Puebla. *Reglamento Estatal del Centro Estatal de Mediación de Puebla*. México, Puebla, México: POE.
- Rico, R., Sánchez-Manzanares, M., Gil, F., Alcober, C., & Taberno, C. (2011). Procesos de Coordinación en Equipos de Trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 59.
- RIIJAJ. (8 de Septiembre de 2011). Reglamento Interior del Instituto de Justicia Alternativa de Jalisco. *Reglamento Interior del Instituto de Justicia Alternativa de Jalisco*. México, Jalisco, México: Consejo de la Judicatura de Jalisco.
- Ripol-Millet, A. (2001). *Familias, Trabajo Social y Mediación*. España: Paidós.
- RJATSJBC. (21 de Junio de 2011). Reglamento de Justicia Alternativa del Tribunal Superior de Baja California. *Reglamento de Justicia Alternativa del Tribunal Superior de Baja California*. México, Baja California, México: Tribuna Superior de Baja California.
- RLJACHI. (28 de 11 de 2011). Reglamento de la Ley de Justicia Alternativa del Estado de Chiapas. *Reglamento de la Ley de Justicia Alternativa del Estado de Chiapas*. México, Chiapas, México: Congreso del Estado de Chiapas.
- RLJAD. (2011). Reglamento de la Ley de Justicia Alternativa de Durango. México: Pleno del Tribunal Superior del Estado de Durango.
- RLJAPMOR. (28 de septiembre de 2011). Reglamento de la Ley de Justicia Alternativa en Materia Penal para el Estado de Morelos. *Reglamento de la Ley de Justicia Alternativa en Materia Penal para el Estado de Morelos*. México, México: POEM.
- RLMASCBCS. (20 de Noviembre de 2018). Reglamento del la Ley de MASC del Estado de Baja California Sur. *Reglamento del la Ley de MASC del Estado de Baja California Sur*. México, Baja California Sur, México: Consejo de la Judicatura.
- RLMASCV. (8 de Abril de 2014). Reglamento de la Ley de Medios Alternativos de Solución de Conflictos de Veracruz. *Reglamento de la Ley de Medios Alternativos de Solución de Conflictos de Veracruz*. México, Veracruz, Veracruz: Gaceta Oficial.

- RLMASCY. (10 de Febrero de 2011). Reglamento de la Ley de MASC de Yucatán. *Reglamento de la Ley de MASC de Yucatán*. México, Yucatán, México: Diario Oficial.
- RLMCPSEDOMEX. (17 de Mayo de 2019). Reglamento de la Ley de Mediación, Conciliación y Promoción de la Paz Social del EDOMEX. *Reglamento de la Ley de Mediación, Conciliación y Promoción de la Paz Social del EDOMEX*. México, Estado de México, México: Gaceta del Gobierno.
- RMPJTAM. (21 de Abril de 2008). Reglamento de Mediación para el Poder Judicial del Estado de Tamaulipas. *Reglamento de Mediación para el Poder Judicial del Estado de Tamaulipas*. México, Tamaulipas, México: PJTAM.
- Rodríguez Cueto, I. (2008). *El modelo de trabajo en equipo*. Obtenido de http://www.aesed.com/descargas/revistas/v33n4_1.pdf
- Rodríguez Manzanera, L. (2012). *Criminología*. México: Porrúa.
- Rodríguez Pérez, C. (2012). *Psicología Social*. México: Tercer Milenio.
- Rodríguez, O., Antón, M., Olivares-Olivares, & Alcazar, R. (2009). *El Ejercicio de la Psicología Aplicada*. España: Pirámide.
- Sáenz López, K. A., & Tellez-Castilla, M. D. (2004). *La Entrevista en Profundidad*. México: Tirant Humanidades.
- Sáenz, C., & Tamez, G. (2015). *Métodos y Técnicas en Investigación Social*. México: Tirant Humanidades.
- Sáenz, K., & Tamez, G. (2015). *Métodos y Técnicas de Investigación Social*. México: Tirant Humanidades.
- Saldaña Serrano, J. (2013). *Ética Profesional del Abogado*. Chile: CEJ.
- Sánchez García, A. (2014). *Protocolo de Investigación*. México: Tirant Humanidades.
- Sánchez Pérez, J. (2006). *Fundamentos de trabajo en equipo para equipos de trabajo*. España: McGrawHill/Interamericana de España.
- Schettini, P., & Cortazzo, I. (2015). *Sedici.unlp*. Obtenido de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/49017/Documento_completo.pdf?sequence=1
- Schiaffini Aponte, R. (2011). *Introducción a la Investigación Científica*. México: Porrúa.

- Schuman, S. (2004). *Consensusdecisionmaking.org*. Obtenido de <https://www.consensusdecisionmaking.org/articles-consensus/#ReachingConsensus>
- Schutt, R. (1998). *Consensusdecisionmaking.org*. Obtenido de <https://www.consensusdecisionmaking.org/articles-consensus/#ShortGuide>
- SCJN. (29 de Febrero de 2000). Impuestos, Principio de Equidad Tributaria, previsto en el art 31, frac IV Constitucional. *Semanario Judicial de la Federación de la Suprema Corte de Justicia de la Nación de México*. México, CDMX, México: Semanario Judicial de la Federación.
- SCJN. (3 de Enero de 2006). Semanario Judicial de la Federación. *Jurisprudencia Constitucional Funcionarios Judiciales Semanario SCJN Tesis: P./J. 22/2006*. México, CDMX, México: Semanario Judicial de la Federación.
- SCJN. (Octubre de 2013). *Semanario Judicial de la Federación*. México, México, México: Semanario Judicial de la Federación.
- Sebastián-Donostia, C. d. (2005). *Ehu.eus*. Obtenido de <https://www.ehu.eus/documents/1904000/1916168/19+Guía+Trabajo+Equipos.pdf>
- Shuffler, M., Wiese, C., Salas, E., & Burke, S. (2010). Dirigiendo Uno a Otro en el Tiempo y el Espacio: Explorando las Funciones del Liderazgo Compartido en Equipos Virtuales. . *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 3-17.
- Soler Mendizábal, R. (Noviembre de 9 de 2018). Simposio Internacioanal de MASC FACDYC UANL. (C. A. García González, Entrevistador)
- Steele Garza, J. G. (2015). El Impacto Social de la Ciencia de la Mediación. En G. Gómez, & P. Jorge, *La Ciencia de la Mediación* (págs. 208-230). México: Tirant Lo Blanc.
- Steele Garza, J. G. (2015). *La Ciencia de la Mediación*. México: Tirant LeBlanch.
- Steele Garza, J. G. (21 de Febrero de 2017). Equipos de Trabajo en la Mediación. (C. A. García González, Entrevistador)
- Stewart, G., & Barrick, M. (2000). *Researchgate.net*. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/273077247>

- Talarico Pinto, I. (2002). *Pericia Psicológica*. Argentina: Ediciones La Roca.
- Tamayo, M. (2006). *La Interdisciplinariedad*. Colombia: ICESI.
- Timmons Strah, B. (2007). *Restorativejustice.org*. Obtenido de <http://restorativejustice.org/rj-library/co-mediation-two-heads-are-better-than-one/7986/#sthash.b2AKGvYd.dpbs>
- Torrelles, Coiduras, Isus, Carrera, París, & Cela. (2011). *Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización*. Obtenido de <http://www.ugr.es/~recfpro/rev153COL8.pdf>
- Torres, J. (2000). *Globalización e Interdisciplinariedad*. España: Morata.
- Treviño, G. (2007). El Manejo del Saber dentro del Trabajo en Equipo. *Perspectivas*, 109.
- Tribunales Colegiados de Circuito, S. (18 de Octubre de 2019). Justicia Alternativa constituye un derecho humano de rango constitucional. *Semanario Judicial de la Federación*. México, México, México: Semanario Judicial de la Federación.
- Tribunales Colegiados, d. C. (7 de Junio de 2019). Gaceta del Semanario Judicial de la Federación. *Gaceta del Semanario Judicial de la Federación Tesis: I.10o.A.4 CS (10a.)*. México, CDMX, México: Semanario Judicial de la Federación.
- UANL. (2019). <http://posgrado.uanl.mx>. Obtenido de <http://posgrado.uanl.mx/doctorado-metodos-alternos-de-solucion-de-conflictos/>
- UNESCO. (2001). *Declaración Universal de la UNESCO sobre la Diversidad Cultural, Artículo 1*. Francia: UNESCO.
- Universidad Autónoma del Estado de México, M. (2017). *Licenciatura en Medios Alternos de Solución de Conflictos*. Obtenido de <https://universidadesdemexico.mx/universidades/universidad-autonoma-del-estado-de-mexico/licenciatura-en-medios-alternos-de-solucion-de-conflictos->
- Universidad del Valle de México, M. (2017). *Educaedu.com.mx*. Obtenido de <https://www.educaedu.com.mx/carrera-en-mediacion-social-e-intercultural-carreras-universitarias-19265.html>
- Uranga, W. (2015). *Comunicación, ciudadanía y paz*. México: PYV.

- Valverde, L., Ayala, N., Pascua, M., & Fandino, D. (2000). *Ts.ucr.ac.cr*. Obtenido de <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/pela/pl-000381.pdf>
- Valverde, L., Ayala, N., Pascua, M., & Fandiño, D. (2011). *Ts.ucr.ac.cr*. Obtenido de <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/pela/pl-000381.pdf>
- Vázquez Gutiérrez, R., & Rivera Hernández, P. (2014). *Los Métodos Tradicionales aplicados a las Ciencias Sociales*. México: Tirant Humanidades.
- Vera, J. (2016). *Justicia Restaurativa un enfoque integrador*. México: Tirant Lo Blanch.
- Vigo, R. (2004). *Hacia el Código de Ética Judicial del Poder Judicial de México*. México: SCJN.
- Viles, E., Jaca, C., Tanco, M., & Medina, A. (2011). Desarrollo metodológico para medir el trabajo en equipo. *Revista Venezolana de Gerencia*, 375-389.
- Villarreal, & Avendaño. (2012). *Historia de la Psicología*. México: Red Tercer Milenio.
- Wolffe, V. (1969). *Nociones sobre las Bases Teóricas del Trabajo Social*. México: FTSUANL.